如何讲好一个故事

引爆说服力的故事思维训练法

Powered by Storytelling

Excavate, Craft, and Present Stories to Transform Business Communication

Narativ创始人的
故事思维核心训练法则

迪士尼、推特、UNICEF
都在使用的故事讲述方法

通过五步思维训练
让你无论是在演讲、销售、谈判中，
还是在生活的沟通中，
克服障碍，释放强大说服力

[南非] 默里·诺塞尔 / 著
叶红卫　刘金龙　/ 译

中信出版集团

版权信息

书名:如何讲好一个故事：引爆说服力的故事思维训练法

作者:[南非] 默里·诺塞尔

译者:叶红卫 刘金龙

ISBN:9787521711103

中信出版集团制作发行

致

戴维·胡斯
（David Hoos）
我的终身伴侣

纪念我的父亲

诺曼·伍尔夫·诺塞尔
(1932—2012)
一位有远见的商人

名人及读者好评

如果你认为一家企业并不需要会讲故事的优秀人才，这本书会告诉你，你错了。默里·诺塞尔凭借饱满的热情和创意，向我们展示了如何在生产、营销、管理以及公司运营的每个环节发挥故事的力量。如果你想找一本书，让自己成为更优秀的故事讲述者和倾听者，那么就非《如何讲好一个故事》莫属。

——丹尼尔·平克（Daniel H. Pink）

《纽约时报》畅销书《驱动力》（Drive）和

《全新销售》（To Sell Is Human）作者

对于任何一位商务沟通人士来说，懂得如何创作和讲述目的明确的故事等于掌握了一种沟通利器。《如何讲好一个故事》为想要学习如何讲述商业励志故事的人士提供了一些必备方法。

——彼得·古伯（Peter Guber）

曼德勒娱乐集团（Mandalay Entertainment Group）董事长兼首席执行官，《纽约时报》畅销书《会讲才会赢》（Tell to Win）作者

随着我们的生活日益数字化，会讲故事将会变得更加重要，可以让我们更人性化。没有人比默里·诺塞尔更懂得如何利用这一工具。这是一本关于如何让人们通过讲故事建立联系以及如何用心倾听的绝妙手册。

——费斯·帕帕考恩（Faith Popcorn）

费斯·帕帕考恩行销智库公司
（Faith Popcorn's Brain Reserve）创始人兼首席执行官

各种平台的海量信息和内容让我们淹没其中。但自古以来，有许多举足轻重、引人入胜的故事，其影响力和重要性从未改变。而关键在于如何让故事与众不同。默里·诺塞尔提供了一种简单而又巧妙的讲述和倾听故事的方法，来创造这种与众不同。他的方法就像是一台培养创造力和创新思维的引擎，帮你讲述一个个独特的故事。《如何讲好一个故事》是真正必不可少的案头之作。

——乔纳森·D. 克莱因（Jonathan D. Klein)
盖蒂图片社（Getty Images）联合创始人兼董事长

如果你想学习如何讲述一个伟大的故事，那就读读这本书。默里·诺塞尔是一位心理学家和故事大师，他的故事让人想起了大卫·塞达里斯（David Sedaris）的佳作。《如何讲好一个故事》不只是一本关于商业沟通的指导手册。无论是谁，如果想要在会议中传达观点、向同事提出有说服力的论点，或通过倾听引导他人在商务沟通和日常生活中讲述精彩故事，《如何讲好一个故事》就是一张无可替代的路线图。

——苏珊·亚当斯（Susan Adams)
《福布斯》高级编辑

默里·诺塞尔给我们提供了深思熟虑的指导，教我们如何发现和讲述隐藏在每个人心中的故事——他巧妙地说明这个出色的工具如何在各种环境中对团队的动力产生深远影响。如果你想在组织中激发新的才智，那么请阅读这本书，它毫无保留地展示了如何通过讲故事来赋予力量。

——罗布·索尔彻（Rob Sorcher)
卡通网络（Cartoon Network）全球首席创意官

默里·诺塞尔永久地改变了我对沟通的理解，深刻地影响了我的沟通能力。他对讲述者和倾听者的真知灼见简单而又深刻。

——卡蒂亚·波尚（Katia Beauchamp)

美妆电商桦木盒子（Birchbox）首席执行官

默里·诺塞尔的故事讲述法就像老师和教练手中的激光笔，能穿透一般性叙述的迷雾，揭示故事讲述者对世界的自我意识。把这种方法运用到工作中，你的学生和客户会感觉更加亲切！

——迈克·卡茨（Mike G. Katz)

加州大学伯克利分校哈斯商学院人际开发项目创始人之一

我们生活在一个充斥着白噪声的时代，各种信息浩如烟海，而大多数信息被完全忽视了。唯一能贯穿其中的就是有效的故事讲述。默里·诺塞尔提供的叙事法生动有力、科学合理且引人入胜，使每个人都能挖掘、创作并呈现一个故事，以便与听众进行深入的沟通。

——马克·兰德尔（Mark Randall)

帕森斯设计学院（Parsons School of Design）

战略设计和管理助理教授

心理学家、演员和公司顾问默里·诺塞尔把他的叙事法创新实践带到了商界。不管是在舞台上，还是在学校或会议室，诺塞尔发现了讲故事的持久力量：通过感官细节来描述一个事件——我看到、听到、尝到、闻到、触摸到什么——听众能进入并体验讲述者的世界。在“发生了什么”模式中，诺塞尔指导他的客户群体彼此相互理解，团队成员相互信任，使得每位讲述故事的人都有非常清晰的认识。《如何讲好一个故事》为那些寻找高效协作的团队，寻求真实快乐工作场所的人提供了一盏明灯。

——丽塔·卡伦（Rita Charon)

医学博士，哥伦比亚大学医学人文与伦理学系主任

在这个回音室效应[注]日益严重的时代，真正的对话和讨论越发显得难能可贵。《如何讲好一个故事》不仅能给读者提供令人信服的方法来创造凝聚力和表达感情，而且能促成突破瓶颈的倾听行为，真正改变商务沟通。

——吉姆·奈特（Jim Knight)

韦茅斯骑士勋爵，电子教育公司TES Global首席教育顾问，英国学校与学生事务大臣

默里·诺塞尔让企业明白，良好的业绩表现不仅取决于出色的过程，还取决于更有人情味的过程；不仅在于更有效的会议，也在于更有趣味的会议。不管怎么说，我们的工作就是把故事运用到工作中——这本书教我们如何利用故事的力量。

——克里斯蒂安·卢普萨（Cristian Lupşa），

Decat o Revistă杂志创始编辑，“故事的沟通力量大会”（The Power of Storytelling Conference）发起人

我们都有故事可讲，但并非每个人都知道从何讲起，这本书可以教给你。在默里·诺塞尔的这部作品中，有些故事让人捧腹，有些故事令人心碎，这些故事也是你创作自己的故事时所需要的。我要给我认识的每个人买一本。你，也理应如此！

——加尼·特纳（Jann Turner)

《白色婚礼》（White Wedding）和《天堂站》（Paradise Stop）导演

---

1. 在媒体上，回音室效应指在一个相对封闭的环境里，一些意见相近的声音不断重复，并以夸张或其他扭曲形式重复，令处于相对封闭环境中的大多数人认为这些扭曲的故事就是事实的全部。——编者注

序言

30年前，我就致力于用科学方法改变商务沟通。那时，我刚完成应用心理学方向的硕士研究，父亲让我去津巴布韦的布拉瓦约旅行，他的公司在那有一家制药厂。

当时，津巴布韦刚经历了一场政治革命，罗伯特·穆加贝（Robert Mugabe）领导的黑人政府取代了由伊恩·史密斯（Ian Smith）领导的白人政府。政府部门颁布了一项法令，要求黑人雇员担任监督和管理职位，而这些职位自工厂创立以来主要由白人担任。

厂长告诉我：“我们有个大问题。”许多白人管理人员在罗得西亚（Rhodesian）军队中受过训练，养成了专横跋扈的作风，并有种族主义倾向。而黑人雇员一直以来工作在操作机器和传送带旁，没有受过管理培训。白人不会接受黑人与他们平起平坐，更别说接纳黑人上司了，这是绝对不可能的。

父亲当时已经在做一个项目，来改变南非工作场所的种族关系。他与美国工业心理学家梅尔文·索尔彻（Melvin Sorcher）博士合作，后者专门研究工作场所的行为变化。索尔彻的核心理念是，种族主义态度建立在根深蒂固的价值观基础上，难以改变。然而，他又声称，行为是可以改变的。随着时间的推移，行为的改变最终会导致价值观和态度的转变。针对人们沟通的方式，索尔彻开发了一种行为建模方法，以帮助人们克服冲突、解决分歧，避免情绪爆发。

我接受了索尔彻的方法训练，花了大量时间在布拉瓦约运用他的技术。练习过程包括将演员表演的冲突场景拍摄下来，并与员工一起放映这些电影，然后由员工轮流将其表演出来。例如，在一个模块中，主管

正在纠正工作场所员工的行为，他第一步总是先肯定员工的工作，说他们做得很好。这一步骤是基于这一研究：先认可后批评，更容易为员工所接受。

这家制药公司在长达47年的政治动荡中幸存下来，并继续在布拉瓦约运营。我认为它能生存下来与行为建模工作有一定关联。虽然我把讲故事应用于商务沟通的方法还没有正式开始，但这段经历给我留下了深刻的印象。我知道有一些创新的方法可以用来改善商业中的沟通。

布拉瓦约之行后，我回到南非完成研究工作，并开始致力于研究提高创造力的方法。在威特沃特斯兰德大学（Wits University）应用心理学系实验室工作时，我运用了前后测试（Pre-post test）实验设计。首先，我对创造力进行了评估。然后，我让研究参与者接受不同的程序：感觉剥夺（sensory deprivation）、头脑风暴（brainstorming）和对照组（control group）。简言之，我的研究表明，头脑风暴——通过随心所欲的思维联想和中止判断（suspending judgment）产生尽可能多的想法——对创造力产生了积极的影响。我的结论是，提高创造力最有效的方法是学习如何中止判断。这一观察将重新浮出水面，在我的倾听和讲故事方法中发挥了关键作用。

在开普敦的精神病院工作了两年之后，我在南非医学和牙科委员会（the South African Medical and Dental Council）注册为临床心理学家。然后，我收到了征兵入伍通知。在新兵训练之后，我被任命为纳塔尔医学指挥部（the Natal Medical Command）首席心理学官。我的病人是士兵，他们中的许多人独自从非洲丛林中返回，患有创伤后应激障碍（PTSD），目光呆滞、无法说话。只有一种治疗方法能起作用。我问他们"发生了什么"，然后耐心倾听他们讲述遭遇敌军和野生动物袭击的故事。每当他们的讲述陷入困境时，我就会问"后来又发生了什么"。就在那时，我第一次感受到了把讲述故事和聚精会神的倾听结合起来产生的力量。

之前的这些经历就像星星之火，而在纽约市艾滋病流行期间，我作

为一名社会工作者遇到的经历则是火花。这些星星之火点燃的火花逐渐发展成为叙事型故事倾听和讲述法（Narativ Method of Listening and Storytelling，简称“叙事法”）。我们向奥尔巴尼纽约州首府的立法者介绍了我从艾滋病患者那里收集到的故事，让这些故事变成了一种工具，使人们对这种流行病的看法变得更为人性化。在这悲惨的紧急纷乱之中，我明白了倾听故事和讲述故事之间存在着一种相互的关系。我也明白，故事本身也是活生生的实体。它们不是静态的，而更像是双方，即讲述者和倾听者之间的交流。在第一章，你会读到纽约艾滋病流行期间的故事。我每次进行商务沟通培训，也都是以讲述这个故事为开场白的。

时光飞逝，每次选择都生死攸关。正是在这刻不容缓的历史时刻，叙事型故事倾听和讲述法诞生了。现已证明，在高要求和高标准环境中，尤其是在商业环境中，这种方法事半功倍、效果显著。人们所有的想法、感觉、情绪、洞察力和创造力等本应是工作中“人性化”的一面，常常被我们拒之办公室门外，而叙事型故事倾听和讲述法可以让倾听者感受到这一切，直到现在我仍为之感到惊喜不已。提醒人们所有关系之间自然而然的相互性，为深化合作、加强沟通铺平了道路。

我相信，我的方法也证明了，每个人都可以成为专心致志的倾听者和充满活力的讲述者。我们都有故事要讲，这些故事可以传递丰富的信息，这些信息或关于工作，或关于战略，或关于冲突及其解决办法，或关于愿景以及为实现这些愿景所采取的实际步骤等。我们在倾听和交流方面的能力还没有得到开发，这种能力一旦被激活，就可以帮助我们把分析能力和情绪智力结合起来，从工作中获得更多的满足感。

尤其是当我们将智慧和热情融入到团队之中时，它会让我们的协作更紧密，沟通更深入，归属感更强烈。阅读完这本书之后，你也会发现，通过倾听和讲述故事，我们可以克服文化和社会障碍。在很多公司，我经常遇到乔恩·卡森巴赫（Jon Katzenbach）在他的《团队智慧》（The Wisdom of Teams）中所描述的情形：团队不尽如人意，特

别是有些团队，其成员感觉自己不受重视，其想法无足轻重，并因此保持沉默。结果，公司浪费了大量才智，生产力也跟着受损。

我认识一些才华横溢的人，他们或不善言辞，或思想保守。对他们循循善诱，才能让他们摆脱说话时的拘束。我们需要他们踊跃发言、献计献策，以便获得他们所能提供的聪明才智。讲故事的能力通常不是一项工作要求，但却可以通过后天培养而获得。例如，我们在第四章中讨论的讲述祖父母练习（The Grandparent Exercise）就是为了激发人们的演示技巧。我还没有遇到过哪位客户，在参加了这项活动后，对表达自己内心的故事和天生的讲述能力没有一个全新的认识。

我请大家不要从批判的角度来阅读和欣赏这本书，这也正是叙事法的一种态度。不进行批评，创造力和洞察力也会随之而来，移情和理解亦取决于此。合作会在赞赏而不是批评的环境中产生。我们的方法在成千上万个个体和团体中已经发展了25年。请采用我们的方法，彻底改变自己及团队的沟通方式，其产生的变化会是翻天覆地的。

前言

僧人以专心修行见长，他们身上体现了人们常说的“狮子般的专注力”。

> 将球掷向狗，狗会奋力追逐；将球掷向狮子，狮子会怒目而视。

我们在讲述故事时，只要专注于一件事：与听众沟通。在本书中，我专注的对象就是身为读者的你，我会与你交流如何通过讲故事的方式在商务中进行有效沟通。

如果是在召开销售会议，我会专注于与其他销售代表沟通，向他们介绍那些改变我人生的销售经历；管理者需要专注于与管理团队沟通，通过讲故事的方式让团队明白为什么有生意可做。

通过沟通，商务交流才会峰回路转。换言之，交流的有效性与沟通的深度是密切相关的，而沟通的最好方式莫过于讲故事。

根据叙事法，创建一个故事需要三步。

1. 挖掘：挖掘素材，形成故事的初步设想。
2. 创作：将故事素材设计成典型的故事结构。
3. 展示：向受众展示你的故事。

读完本书，你会对如何挖掘、创作和展示故事有更好的理解。故事

并非凭空产生，在学习讲故事时，你会了解到一个更大的交流分析框架，故事则置于其中。这一启发式方法依赖于科学和实验性证据，这些证据的收集是基于过去20年我对故事讲述和倾听的研究和实践的。

叙事法的基本原理

要想成功地讲述故事，需要先简单了解一下故事为何有助于沟通，更需要了解如何在倾听和讲述故事之间建立联系。在我们的方法中，有一点需要强调，即倾听的重要性不亚于讲述，本书第二章将对此进行深入探讨。先来看看我们的基本原则。

1. 人类生来就会讲故事。
2. 每个人都有故事可讲。
3. 每个人都可以把自己的故事讲得更好。
4. 每个人的故事都在演变。
5. 讲故事是每个人获得创造力的途径。
6. 倾听和讲述相辅相成。

原则1 人类生来就会讲故事

在一次回南非的旅行中，我采访了古人类学家菲利普·托比亚斯（Phillip Tobias）教授。20世纪60年代，他与路易斯·利基（Louis Leakey）合作，确定、描述并命名了一个新物种：能人（Homo habilis）。注我问他，讲故事可以追溯到人类历史的什么时间。我知道法国东南部肖维岩洞（Chauvet cave）的壁画上面绘有犀牛、猫和熊

的形象，这些壁画据说已有3万多年的历史。对我来说，这似乎就是早期故事的证据。

“亲爱的，”托比亚斯教授一边放下手中的茶杯一边说，“我们人类开始讲述故事的时间还要早很久。一两百万年前，从灵长类动物向人类过渡时，我们就开始以语言作为交流方式。甚至在会说话之前，人类就已经使用声带模仿鸟类或其他动物的声音了。”

要想象人类早期说话的样子，不妨从他们所谈论的内容开始。托比亚斯教授认为，“最早的灵长类动物有很多话要说”。父母必须教他们的后代如何生存，所以第一次沟通是关于实用的、功能性的东西，例如教年轻人做石器工具。托比亚斯教授让我将他设想为最早的祖先之一，他会这样与自己的后代分享信息：

> 你看这个工具，我用它将块茎和树根从地下挖出来。如果你想做这样的手斧，必须走过河对岸的山谷，到达前面那座山上。在山顶上，你会发现一块纹理清晰的石头，敲击时它肯定会裂开。那是一块绿色的岩石，试着敲击它，但要确保沿着它的纹理敲击，否则它会粉碎。同时你也不要在那边坐得太久，因为天黑后你无法找到回家的路。

我们用故事教会彼此如何生活。在分享这些故事的地方，形成了社区。讲故事是记录和传播文化的一种手段，因为文化依赖沟通来一代一代地传播。千百年来，这种讲述故事的原始形式逐渐演变成一种发自内心的、引人深思的方式。

大脑的固有功能

人们经常认为，讲故事是人类交流最有力量和最有效率的形式，因为它与你的大脑紧密相连。事实上，大脑正是通过故事帮助我们了解生

活的意义，从混沌和无意识中创造出规律和秩序。我们的大部分经验、知识和思维都是以故事的形式组织起来的。注这是我们与自己的过去（通过记忆）沟通的方式，使我们能够了解过去发生的事情并规划未来，以期产生某些预想结果。

PET扫描研究

为了证实讲故事是一种神经生物学功能的理论，科学家们对大脑讲述和理解故事的能力进行了研究，其中一些发现令人兴奋。PET（正电子发射型断层显像）扫描可以实时创建大脑活动图像，将人置身其中进行实验。人在听到各种各样的信息时，大脑中的特定区域就会发光：听到一份货物清单，大脑的某个部分就会亮起来；听到一首歌，大脑的另一部分就会亮起来；而如果一个人在倾听故事或者讲述故事，那么他大脑中的许多特定区域都会发光。注

同样，有确凿的证据表明，大脑某些部位受损的患者无法讲述故事或对其做出反应。这意味着大脑中有些区域天生就是用来讲述和倾听故事的。

大脑的固有功能到底意味着什么？意味着有一个脑细胞网络参与了讲故事。它们在活动时，会更加紧密和高效地连接在一起，讲故事可以加强大脑中的这些联系。而且讲故事是一种可以发展的技能，一种可以加强的能力。过去两年里，我们所做的工作充分证明，你讲的故事越多，就越擅长讲故事。

原则2 每个人都有故事可讲

从事这项工作这么多年，我从没遇到过没故事可讲的人。虽然很多人认为自己确实没什么故事可讲，但不管你是认为自己的故事无足轻重、不值一提，还是认为公司里有故事可讲的是其他人，我都可以毫不

犹豫地告诉你：你生活中发生的一些事情，本身就是了不起的故事。项目结束之后，每位参与者——不管他们的年龄或讲故事的经历如何——都能讲述一个描述日常生活的故事。我们需要知道如何从日常事件中挖掘出故事。

这一原则是第一章大部分内容的基础。知道我们为什么要讲述一个故事，本身就是发现故事的催化剂。例如，我们的业务或团队发生了什么，通过一个故事就可以解决？

建议你从个人故事开始训练。挖掘一个可以解释你如何一步一步走到现在的故事，这样的故事特别有说服力，我们称之为“起源故事”（origin story）。我的起源故事是“艾滋病日项目”（AIDS Day Program）的故事，你在第一章可以了解到这个故事的细节。然后，经历了讲述自己身边故事的过程，你接着就可以以个人的方式讲述一个商业故事了。这意味着你可以利用个人故事的所有情感力量和影响来实现商业目标。

原则3 每个人都可以把自己的故事讲得更好

我们相信，你讲故事的能力会随着时间和实践的积累而提高，但是如果你按照我们“发生了什么”（What happened）的方法来挖掘和创作故事，你的故事讲述能力定能突飞猛进。我们在第五章专门讨论了这一方法。这种看似简单的方法指出：解释、意见、判断、抽象、概念，以及你对所发生事情的想法和感觉都不是故事材料，真正的材料是感官所接受的、已经证明有效的内容。根据这些说明来回答“发生了什么”，故事就会以一种让听众从头到尾都参与其中的方式展开。

以“发生了什么”方法作为基础来讲述故事。毫无疑问，我们认为讲故事是一种包含多个组成部分的艺术形式。我们需要场景和人物，需要调整声音，需要在房间里来回走动并与听众保持沟通。通过表演我们自己的故事并教别人讲述他们的故事，我们发掘了一些有效的指导方

法，这些方法会在本书第五章、第六章和第七章中一一呈现。

原则4 每个人的故事都在演变

作为商务沟通的一部分，讲故事在你看来可能已经轻车熟路，你可能会认为自己一直在讲的就是所谓的故事。你已经给自己的团队讲过一两次，他们听完也都欢呼雀跃，所以有这些已经出彩的故事可以继续讲，为什么不这么做呢？

我们从不反对重复使用有着良好反馈的故事，但也敞开大门，欢迎你让自己的故事不断发展演变。所处的倾听环境不同，故事的讲述也会有所不同，你需要在讲述的时候对相关信息做出调整，看看听众如何反应，然后在表达时再做出细微的调整。从叙事法的角度来看，一个好的故事是自然演变的，会反映倾听与讲述的相互影响关系。一个好的故事是沟通交流的火花。

原则5 讲故事是每个人获得创造力的途径

创造力最基本的定义是“把已经存在的元素以一种新奇或令人惊讶的方式结合在一起”。长期以来，创造力一直被认为专属于艺术家或有特殊才能和天赋的人，但我们现在认识到，创造力也是人类的重要组成部分。

讲故事是最普遍的创意形式，因为每个人都能接触到——讲故事是你与生俱来的权利。学习如何通过密切关注具体细节来更巧妙地讲故事，你就是在创造新的东西。例如，许多人都曾坠入爱河，但没有人体验过你坠入爱河的经历。在讲述故事时，你有难得的机会做出创造性的选择。你可以对事物有更广阔的视野，也可以放大、查看特定的细节。你可以充分利用每一种感觉来构建你的故事。

讲故事的美妙之处在于，无论是商业故事还是个人故事，你带给它的创造力和表达自由都属于你自己。在第四章，我们通过“讲述祖父母练习”来探索讲故事的创造性，这是叙事法特有的启发式故事讲述法。

原则6 倾听和讲述相辅相成

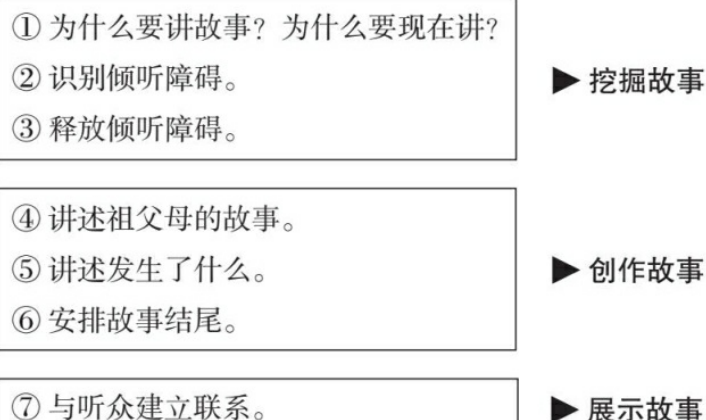
如果觉察不到有人在倾听、关注我们，讲故事就无法进行。同样的道理，如果讲故事的人没有意识到听众的存在而陷入了自己的言语泡沫，我们也就无法真正倾听故事。从这个最基本的意义上看，倾听和讲述之间有一种相辅相成的关系。这一原则是叙事法的核心。这听起来很简单，但实际也的确如此。一旦注意到这一点，你会越来越意识到它会影响你的交流。我们的方法提供了一条途径，让我们对倾听者和讲述者之间的这种动态关系保持敏感，并加以利用以便更有效地讲述故事。我们将在第二章中深入研究这个问题。

我们经常认为讲故事主要是关于讲述技巧的，但这只是其中的一部分。从我们的观点来看，倾听的重要性绝不亚于讲述。没有倾听，讲故事是根本不成立的。因此，我们在和公司成员打交道时，总是从了解他们的倾听环境开始。你会看到这个原则如何在本书介绍的公司中得以应用，以及如何将这一原则应用于自己的沟通需求中。

我想强调的是，理想的倾听是建立在非判断的基础上的。在叙事法中，不加判断本身被认为是一种技能和技巧，而不是一种对我们或他人的思想和感觉的随意态度。这是因为，就交流的纯洁性而言，判断就是搅浑水。

挖掘、创作和展示故事

本书的七个章节概述了叙事法的步骤。它们共同构成了挖掘、创作和展示故事的过程。下面展示了各章与这三部分之间的对应关系。



故事的挖掘、创作和展示

挖掘

挖掘从确定故事开始。故事发生在过去哪个事件或一系列事件中？为了故事本身去挖掘这些事件。在挖掘时，我们要像考古学家：发现碎片或半埋藏的珠宝，但首先需要在这些文物周围挖出泥土，看看还有什么东西。通常，我们会发现故事所包含的不仅仅是脑海中最初浮现的事件——甚至是完全不同的记忆或瞬间。这样的探索需要一种特定的心态。

讲故事既包括批判性思维，也包括创造性思维。批判性思维负责分析、比较和选择，而创造性思维则负责形象化、预见和产生想法。由于批判性思维可能阻碍创造性思维，因此挖掘的首要原则是推迟判断。在思考用什么材料来编写故事时，你要让自己变得完全不加批判，让各种各样的想法在脑海浮现出来。只有这样，创作和讲述故事时，才能发挥批判性思维的力量，变得更加理性和克制。

创作

在创作故事时，你会开始加工在挖掘阶段产生的想法，把它们塑造成一个经典的故事结构，这个结构包括开始、结尾和情感转折点。在这个阶段，随着你用“发生了什么”方法来讲述故事，讲故事的创造力就会活跃起来。你会惊讶地发现，在简单地讲述发生了什么之后，还有很多选择。每一个选择都会影响其他选择，迫使或诱使你掌握故事情节。

在创作时，继续保持开放的心态去接受新的想法，这些想法可能会浮出你的意识表面。在挖掘和创作之间来回反复是很自然的。讲故事的人有一定的灵活性和精确性，也有一定的耐心并乐在其中。

展示

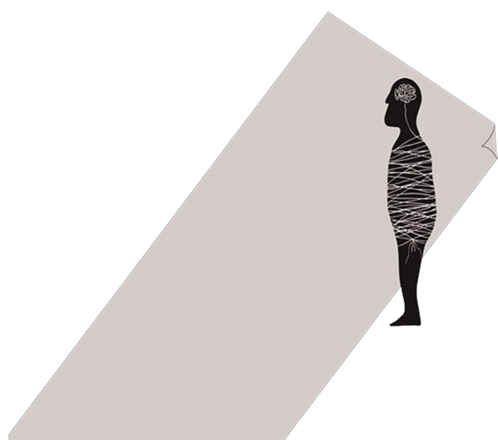
你挖掘并精心创作完故事，也就意味着准备好了展示。你无须查看笔记或幻灯片就可以进行发言。你知道结尾，因此对故事走向充满信心。无须太多的猜测，你有足够的时间带听众进行一次旅行。关键的一点是：所谓以个人方式讲述商业故事，意思是我们的整个生命都在讲述这个故事，你把个人形象带到了企业的目标和愿景上。从一个具体事例开始讲述故事，总能让你把自己和听众联系起来。那正是你狮子般专注力的来源。

---

1. Bernard Wood, “Human Evolution: Fifty Years After *Homo Habilis*,” Nature, April 2, 2014, pp. 31–33.
2. Indeed, it is estimated that 65 percent of our time is spent in narrative. See Leo Widrich, “The Science of Storytelling: Why Telling a Story Is the Most Powerful Way to Activate Our Brains,” December 2012, lifehacker.com.
3. See Mor Regev, Christopher J. Honey, Erez Simony, and Uri Hasson, “Selective and Invariant Neural Responses to Spoken and Written Narratives,” *Journal of Neuroscience*, vol. 33, no.40, October 2013, pp. 15978–15988; Jonathan Brennan, Yuval Nir, Uri Hasson, Rafael Malach, David J. Heeger, and Llina Pylkkänen, “Syntactic Structure Building in the Anterior Temporal Lobe During Natural Story Listening,” *Brain & Language*, vol. 120, 2010, pp. 163–173; and Edward F. Pace-Schott,“Dreaming as a Story-Telling Instinct,” *Frontiers in Psychology*, April 2013.

第一章

为什么要讲故事？为什么要现在讲？



人类交流的方式五花八门，为什么偏偏要选择讲故事？为什么要现在讲？为什么此刻就是你讲故事的时机？

这些问题没有正确的答案。提出这些问题的目的在于着手对沟通过程进行一番调查。讲故事可能是为了表明这是电话销售的最佳方式；也可能是为了帮一名面临团队危机的经理变得更有人情味；或为了描述创业的艰险历程，让新员工知道你是谁，知道公司的发展历程。如果某个部门的沟通已经崩溃，员工可能会说，他们不清楚兼并或收购的原因；或许你需要把政府的政策变化如何影响你的客户群体进行戏剧化的描述。每每这时候，你总是会发现需采取两大重要举措：第一，讲故事；第二，立即行动。

叙事型故事倾听和讲述法提供了一个循序渐进的框架。在这个框架中，从这两个问题开始，逐步挖掘、创作并展示一个故事。你对这两个问题的回答越准确、越深入，讲故事的专注度就越高。

我每一次做企业培训，都从我的起源故事开始，也就是“艾滋病日项目”的故事，因为它本身就直接回答了这两个问题：为什么要讲故事？为什么现在就要讲？

我的故事始于1990年。我走进布鲁克林威洛比街的一栋社会服务大楼，下楼梯到地下室，寻找“艾滋病日项目”的相关人员。其中一扇门上有一个白色实验室标本箱，上面用红色字母写着：“危险！有害废弃物。”我和导师迈克·卡奇见面，他嘴角长着灰色小胡子，眼睛一蓝一绿。他告诉我，必须满足患者的心理和情感需求。我和其他社会工作实习生共用一间办公室。办公室铺着蓝色乙烯基地板，荧光灯在头顶嗡嗡作响，没有窗户。墙壁上挂着病人自己的绘画。

我的第一个病人，罗纳德，坐在桌子对面。

“还好吗？”我问。

“快要死了。”他说。

“有什么需求？”我问。

他告诉我他想娶他的女朋友伊冯娜。

我告诉卡奇医生罗纳德有妄想症，因为他患有致命性隐球菌脑膜炎。作为一名临床心理学工作者，我接受过与病人打交道的训练，这些病人往往能随着自己的经历逐渐增长见识。“他的见识没有增长。”我说。

“这与见识无关。”卡奇回答，“这是关于活在当下的问题。如果罗纳德和伊冯娜想结婚，那是他们的选择。社会工作要从客户出发，而不是从想象的精神障碍出发。没有时间反思，他们的故事正在发生，就在此刻。”

几个星期后，我低头看到一台敞开的灵柩，里面躺着罗纳德。他身穿灰色西装，白色衬衫，戴着红色领带，翻领上有一朵黄色玫瑰花。伊冯娜向我走来：“我刚结婚，却已经是个寡妇，不过至少在临死的时候，他知道有人爱他。”罗纳德的名字刻在一块铜板上，上面写着“悼念”。铜板有一包口香糖那么大，钉在艾滋病日活动大楼入口处的一块木板上，上面还有至少50个其他人的名字。

我在卡奇的办公室里泣不成声。他递给我一张纸巾。“至少罗纳德有伊冯娜。大多数要死的病人，什么都不会留下，什么都没有，所有的东西最后都装在黑色垃圾袋里。没有任何人会来认领他们的遗物。”故事就是他们的全部，但是他们到死都没有机会讲述。我告诉卡奇，我想建立一个讲故事的小组，这样病人就可以讲述自己的故事并把故事传给其他病人，幸存下来的人又可以把故事继续传下去。

我走进病房，所有病人都聚集在一起。我对他们说：“我要创办一个讲故事小组。”“什么鬼主意，默里？你在社会工作学校都学了些什么鬼东西？我没有故事，就是个瘾君子。”莎伦回答说，“你知道吗？这就是我感染艾滋病的原因。”她没有牙齿，每一根手指上都戴着金戒指。她接着说：“我的毒品一直都是从布鲁克林的小巷里购买的。”

我说：“没错，这就是你的故事，也正是我想要听的。告诉我你发生了什么事，我想知道你发生了什么事。”

到1994年圣诞节时，讲故事小组已经人满为患。其中一个成员哈里特对我说：“我3岁的女儿永远不会真正知道我是谁。她还没来得及听到我的故事，我就要死了。能把我的故事录下来吗？这样我就可以把那盘录像带留给她，作为我死后的遗产。”我们照做了。从那以后，每位成员都想留下录像带遗产。

报纸每周发表一篇文章，报道感染艾滋病和死于艾滋病的人数。据《纽约时报》报道，到1995年，已有15.9万人死于艾滋病。

当时，纽约艾滋病服务部宣布削减开支，这对我的项目成员造成影响。他们每个人都坐着轮椅或拄着拐杖坐上公共汽车，来到奥尔巴尼的州议会大厦。他们在立法者的桌子上留下了记录着他们故事的录像带，并附有一份手写的便条：

> 听一听这些故事。听一听我的故事，听一听发生在我身上的事，然后再来告诉我，我不配得到资助。每天在报纸上读到的数字都不断上升，而这些数字也变得越来越没有意义。那些本应受到这些数字影响的当权者实际上没有做出回应。纽约市市长否认正在发生的事情，总统也否决了。各种机构的反应不够快——制药公司进行研究的速度不够快，提供药物的速度也不够快。但我们不是数字，这就是我们的生活！

立法者听取了他们关于公民权利和资助艾滋病研究的呼吁，之后颁布了法律：在所有工作场所，在州和市政服务部门，在公共宿舍、商业场所、交通和电信等各领域，禁止歧视艾滋病病毒携带者和艾滋病患者。这一切的发生都是因为那些人讲述了自己的故事。

在这场前所未有的疾病流行期间的经历，激励着我将所知道的关于倾听和讲述故事的一切提炼成叙事法。我明白，在某个特定的时刻，总

是有理由使用一个故事，而不是图表、统计图、演示文稿或其他交流形式。故事充满力量，可以改变生活。我讲述“艾滋病日项目”的故事，因为它体现了故事的情感影响、故事的社会和文化作用，以及它在变革中的实际功效。这也是我的起源故事，表明了讲故事如何成为我30多年职业生涯的焦点。

在此经验基础上，每次讲故事前，我都会先问问：为什么要讲故事？为什么要现在讲？这让我们态度明确，不再模棱两可，帮助我们识别和追求讲故事的目标。我们来看一个例子。

康泰纳仕食品创新集团的首席商务官克雷格·科斯特利（Craig Kostelic）认为，他团队中的每一个成员都是故事的讲述者。他告诉我们：“这是各项工作紧密相连的共同特征。无论你是在编辑、向客户讲故事，还是在销售、向客户或营销团队讲述故事、完成交易或获得授权，抑或是从事创造性的服务工作，讲故事可以让干巴巴的数字变得更有生机和活力。我们都是故事讲述者。”对克雷格来说，讲故事是“最重要的，也是最容易传递的，是我们都拥有的技能，也是我们专业发展的一部分”。

就在我们和克雷格谈话时，他明确地认识到，讲故事将头脑与心灵联系在一起——它以情感的力量将数据、事实和数字注入到成本效益分析和投资回报等概念中。这些故事联系在一起，通过沟通让听众参与进来并紧密相连。为什么要讲这个故事？对克雷格来说显而易见。

但为什么要现在讲？为什么现在让叙事法帮食品创新集团讲述更精彩的故事？

在近些年的爆炸式增长时期，康泰纳仕集团在数字故事方面开辟了一条道路，在集团内部也颇有名气。克雷格找来我们的团队做主题演讲，帮助该集团把故事讲得更精彩。他还将讲故事视为一种传达集团内部归属感和团队合作力量的方式。他觉得归属感和团队合作对他们的成功至关重要，所以这是他想要强调和传达的信息。

每一家接触到我们团队的公司，对“为什么要讲故事”“为什么要现在讲”都有不同的反应。讲故事和故事本身是商业沟通中最重要能力的两个方面。通过讲故事，我们每个人都能更深入、更亲密地了解自己的工作。与此同时，故事本身在沟通方面发挥着各种神奇的作用，从传递情感关系到将数据带入生活，再到以一种引人入胜和令人难忘的方式传递知识。在接下来的章节中，你将了解到公司如何成功地应用叙事法来实现它们的商务沟通目标。以下是一些例子，我们会详细解释。

- 一家社交媒体公司的营销团队正在全球推广其业务，但在公司内部，营销团队似乎并不总是像工程师那么受重视。因此，他们想要传递他们在企业中的重要性，并以一种有效的方式展示他们的价值。这就是他们对“为什么要讲故事”“为什么要现在讲”的回答。第二个回答是：“我们需要成为更好的倾听者。”我们设计的培训完全是关于识别和释放倾听障碍的，这样整个部门的每个人都能在不同团队中成为更好的倾听者，也能更好地倾听他们的商业伙伴，这为强大故事的呈现铺平了道路。你会在第二章读到更多有关内容。

- 一家科技公司正在进行转型，需要重组和反思，这在管理文化中掀起了一阵波澜。他们需要创造一个倾听和讲故事的环境，找出并释放妨碍沟通的障碍，然后创作一个新的、具有前瞻性的故事来帮助他们前进。第三章会深入探讨我们的方法在应对危机中的作用。

- 一家媒体和娱乐巨头聚集了来自47个新兴市场国家和地区的140名员工参加企业拓展。经理希望安排一个能“打破人与人之间界限”的活动。这位经理告诉我们，活动必须“真的很好，因为这些参与者来自不同国家和地区，其政府之间水火不容”。他们对“为什么要讲故事”“为什么要现在讲”的回答表明，他们迫切需要协作和联系，以解决艰巨任务。在第四章可以读到相关内容。

- 一家全美性医疗保险公司试图改变人们的看法，即认为该公司是一家与客户实际需求脱节的大型巨无霸。对于这家公司的领导

来说，“为什么要讲故事”“为什么要现在讲”这两个问题让他们发现，事实上，作为一家以客户为中心的公司，他们并没有把重点放在客户服务部门如何回应客户的真实需求上。多年来，公司在培训方面投入了大量资金以超越客户的需求和期望。这个问题让我们转向直接面向客户的客服中心经理和员工身上，挖掘真实的客户体验故事。这些故事让人们认识到，该公司正在让客户的生活有所不同，消除了此前媒体一直存在的误解。在第五章可以读到他们的故事。

● 一家跨国制药公司的销售和研究团队经常制作枯燥的、干巴巴的演示文稿。这些演示文稿数据量庞大，内容晦涩难懂，有些甚至长达80多页！他们对“为什么要讲故事”“为什么要现在讲”的思考最初与平常的演讲有关：他们想要讲述引人入胜的故事，并把这些个人故事改编成演示文稿。然后，正如在回答这些问题的过程中经常发生的那样，出现了第二个理由，这个理由甚至比第一个理由更强有力。研究和销售团队有不同的议程和目的，但是他们必须找到一种共同的语言，这样整个企业才能向前发展。他们问道：“能讲些什么故事来帮助我们成为更好的合作者，从而达到更好的演示效果呢？”这个问题同样也可以在第五章找到答案。

● 一家标志性出版公司的首席运营官试图通过创作故事来启发团队，并建立更牢固的纽带。我与他密切合作，创作故事。在第六章，你会观察到现实世界中挖掘、创作和准备演示的详细过程。

● 一个奢侈品品牌的法律团队经常被认为给公司众多业务和团队制造了麻烦，他们需要将团队定位为公司其他部门的业务合作伙伴。团队对“为什么要讲故事”“为什么要现在讲”做出了回答：通过讲述能触动人心的故事，帮助人们克服先入之见，以改变人们的看法。在第七章中可以读到他们的故事及其令人惊讶的转型。

对于问题“为什么要讲故事”“为什么要现在讲”的回答，会有一些类似的主题和目的。以下是一些例子，你也可以把自己的添加上。

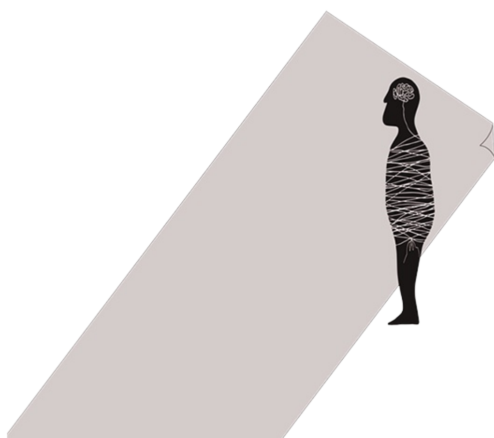
- 展示领导能力
- 解释理由和目的
- 加强协作或团队合作
- 产生共鸣
- 激发变革
- 解决冲突
- 使某一问题或听众人性化或具体化
- 分享学习或培训
- 庆祝和创建文化

现在，花点时间思考一下工作中的项目或计划，团队或新确定的目标受众中的一些关系问题。为什么要用故事来支持那项工作？需要讲述什么样的故事呢？围绕这些问题进行探索。你探索得越深入，获得的认识就越深刻。

从这个起点向前进，挖掘就演变成一个探索和发现的过程。卷起袖子加油干！因为故事需要挖掘，不是一个从货架上拿下来就能用的现成产品。事实上，如果把故事看作现成产品，故事带来的回报也会减少。公式化的培训材料或陈词滥调式的豪言壮语就是很好的例子。它们缺乏“为什么要讲故事”“为什么要现在讲”这种问题的方向性和紧迫性，缺乏一个好故事拥有的活力。我们需要做些工作去触及问题的核心。这一点也不奇怪，毕竟我们还没有突破任何界限。正因为如此，我们必须暂停一段时间的判断：这样才不会缩短挖掘的创造性过程，才不会错过那些隐藏在表层之下的故事。接下来的两章中所探讨的障碍因素，最终被证明是创造性过程的一部分。

第二章

识别倾听障碍



传递信息的最好方法是先了解倾听环境，然后讲述一个故事。

——拉斯·查尔顿（Russ Charlton）
时代华纳公司前内部审计副总裁

如果我们现在一起进行叙事法训练，那么你的倾听将会塑造我的讲述，而我的讲述也会塑造你的倾听。即使我们素不相识，这种相互影响也会循环往复：讲述影响倾听，倾听影响讲述。根据叙事法，我们所描述的循环实际上就是改变后的沟通方式，需要你注意到倾听和讲述之间的相互关系。

倾听和讲述之间有一种相互关系，也就是说，它们相互影响。在任何谈话或陈述中，倾听和讲述都是相互影响的。一方的转变都会引起另一方的转变。想与听众建立联系并保持这种联系，对这种自然的动态关系保持敏感至关重要（见图2.1）。

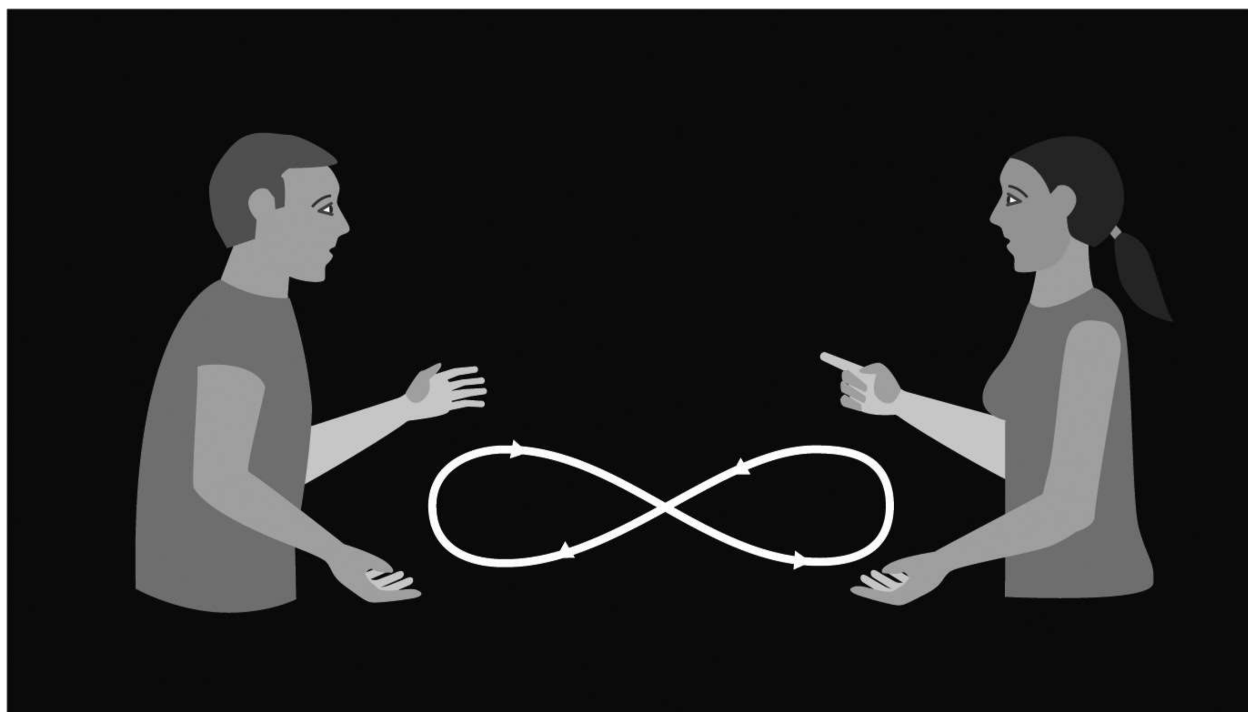


图2.1 倾听和讲述之间的相互关系

在叙事法中，阻碍这种互动的就是倾听障碍。如前所述，我们的方

法优先关注倾听。因此，要在既定的时间和空间进行成功交流，应该识别并释放一切倾听障碍，不让这些障碍影响讲述。

时代华纳前内部审计副总裁拉斯·查尔顿引入了叙事法，以解决倾听和讲述的障碍问题。查尔顿跟我们讲述了他的经历，说明了倾听的重要性。

> 我记得你说过，要了解自己周围发生的事情，这让我有点犯难。此刻，我就坐在这里，人们一边吃早饭一边正常地交谈，厨房里传来噪声，盘子叮当作响。每辆汽车驶过，身后的墙壁传来回音，分散着我的注意力。我必须关心倾听环境，看看你和我是否建立了联系，并适应这个环境。
>
> 我需要提高或降低嗓门吗？我应该靠得更近一点吗？所有这些都是培训这位审计师，使其成为更好的倾听者和沟通者的重要部分。我如果想与人力资源经理或有私事要沟通的员工深入接触，会把手机合上推到一边，这样就能不受手机影响以便充分接触这位员工。然后，我要做的第一件事就是闭嘴，听听别人说什么，因为我要去了解他的专业领域。我不是云计算专家，也不是数据隐私专家，我团队里的人也不是。但我们面试的人可能是，所以我们要深入倾听他们的讲述。要想讲述一个有效的故事，你首先必须能够倾听。

可以把倾听比作容器，把故事比作倒进容器中的液体。容器对液体的影响就像倾听对故事的影响一样（见图2.2）。虽然这听起来似乎显而易见，但在经验上是深刻的。下一次谈话时要注意这一点。

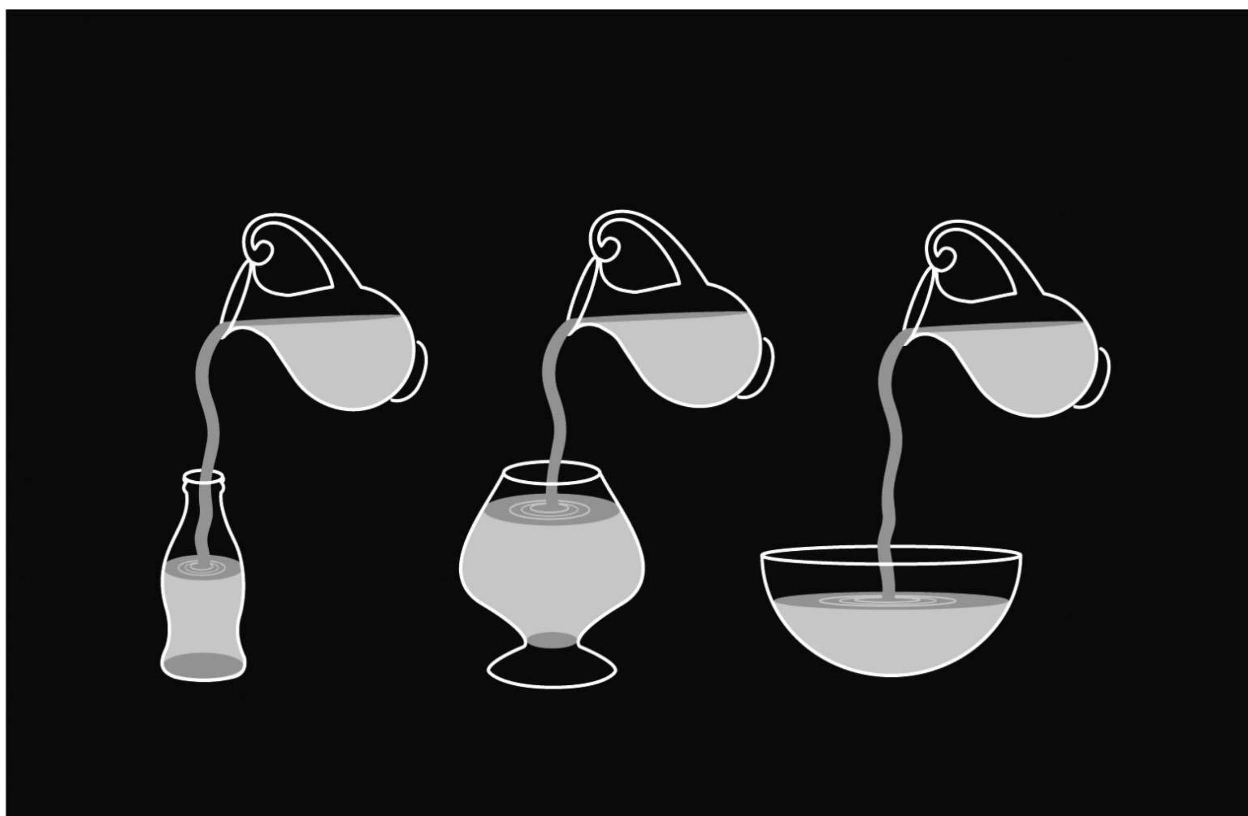


图2.2 倾听就像杯子，讲述就像液体

这种对倾听和讲述之间相互关系的认识就像透视镜，可以用来审视任何组织的沟通环境。当引入叙事法解决沟通问题时，首先要找出阻碍这种动态发展的因素。是什么阻碍了倾听？是什么影响了讲述？如果团队成员将竞争置于协作之上，就像我们在一家大型社交媒体公司发现的那样，那么竞争就决定了沟通的基调。在竞争激烈的环境中讲故事是什么感觉？你的倾听会怎样？在叙事法中，沟通评估的第一阶段是人种学：我们正在广泛地研究组织或部门的文化，以确定沟通障碍的趋势。

我们先来探讨在现实生活中如何识别倾听障碍，又如何解决这些障碍。这么做的最终目标是让沟通更清晰明了。有了清晰明了的沟通，任何目标都可以实现。

识别倾听障碍

我们的团队应邀向一家社交媒体公司的14个全球营销团队介绍倾听和讲述故事的方法。营销团队的领导希望我们完全专注于倾听培训，因为他们觉得讲述故事已经是公司文化的一部分。虽然这个例子看起来只能解决倾听问题，但你很快就会看到倾听和讲述密不可分。这家公司的经理说："每个人都在讨论，每个人都在讲故事，但团队成员没有互相倾听。如何帮助他们倾听，从而更好地合作？"我理解他们的难题以及处理问题的方式。在与快速增长的科技公司合作时，我经常发现，在人际关系中，同理心作为沟通的一种手段极其重要。当然，这一切都与倾听和讲述有关。

在大型科技公司工作的人往往思想单纯，但雄心勃勃、求胜心切。虽然这些品质与公司企业文化一致，但不符合员工相互支持、彼此成就从而在团队中建立更牢固纽带的愿望。事实上，一旦事情出了差错，就会出现一种相互指责的倾向，这会导致冲突和怨恨，成员之间的互相理解会崩溃。员工之间会相互议论或试图在对话和会议中占主导地位。出现这种问题的关键是人们忽视了协作和沟通依赖于倾听的事实。

在入驻之前进行的员工问卷调查证实，沟通和透明度是这家社交媒体公司文化中最具挑战性的两个问题。虽然快节奏的多任务处理方法通常在技术公司备受推崇，但营销领导们已经确定，要在团队的沟通方式中培养相互理解和同理心。实现这一目标所面临的挑战是改变目前的沟通方式，以便让14个营销小组（每个小组都与不同的听众打交道）的成员相互支持，以实现共同的业绩目标。这包括确定和解决个人之间的和文化方面的障碍，通过倾听建立一套方法，以使成员之间的关系从疏离转为相互体谅。在公司的加州分部，我们提供了一种可亲身体验的方法来识别倾听障碍。

让我带你去参加培训，看看如何在沟通的瞬间识别出倾听障碍。像

往常一样，从我的艾滋病项目故事开始，然后是一个简短的倾听冥想练习。这种冥想要求人们感受自己周围的环境，然后逐步转向自省。在整个过程中，当障碍出现时，我们需要简单地加以关注。让我们从冥想开始，通常需要闭上眼睛。

倾听冥想练习

现在花点时间，坐在家里或办公桌边，按照以下步骤进行冥想。如果提到“团队”，可以随时关注一下办公室里的人，想象一下团队或继续关注周围的环境。

1. 把注意力放在室内可能出现的任何声音上。不要大声叫喊，什么都不要讲。只是让自己心里明白，进入房间的时候听到了什么。

2. 现在把意识带到室外。你在室外听到了什么？什么都行。知道室外有什么声音吗？再回到房间里来。注意了。听！你都注意到了什么？脑子里在想什么？

3. 现在，把注意力集中到此刻和你坐在一起的人身上。你从他们那里听到了什么？如果你两边各有一人，前后也各有一人，那就把注意力放在你和邻桌之间的空间上。你听到了什么？

4. 现在把意识转回到你自己的身体上，用大脑去倾听。现在改变倾听方式，用心倾听。这时会发生什么变化？再让意识转移到内脏，开始用内脏去倾听。你注意到了什么？最后，用脚去倾听。做几次呼吸放松一下。

你在阅读时遇到了什么障碍？注意它们。在本章的后半部分，我们会提供一些工具对这些障碍进行分类。障碍可能非常轻微，例如室外的鸟鸣声。我们甚至不能将其称为障碍，鸟鸣是可以令人愉悦的。然而，这些声音在我们的倾听过程中，是倾听环境的一部分，所以我们注意到了。

现在想想办公室：你的工作环境中有什么倾听障碍？花点时间列出这些障碍，看看它们有什么不同，或者与你已经注意到的障碍联系起来。从非评判的角度来认识它们是什么感觉？只需简单地记下它们，轻松摆脱，不受干扰。

在引导听众完成这一冥想过程之后，我主动寻求反馈——如果想知道听众的倾听障碍，最好的方法是询问他们。

“我一直在努力不去想口袋里的手机。”

“一听到纸张哗啦哗啦响，我就感到很恼火。”

“我无法将待办事项从头脑中排除出去。”

“无论在何地，我都能听到宝宝在哭。”

“我回忆起那时的人物，会觉得与你有着异常紧密的联系。”

“每天早上，我都会习惯性地回忆过去的经历，脑海中会反复浮现这些经历，然后注意力就会不集中。”

“当放慢脚步并试着关注这项练习，我会感到身体很不舒服。”

这些反应揭示了人们在工作环境中遇到的共同障碍，还有些障碍可能更加细微和难以识别。

参加培训的亚历克斯分享说，他很难集中精力倾听我的演讲，因为我的演讲听起来有点“傻”。我不知道他说的“傻”是什么意思，所以请他解释一下。

“比如，我无法很认真地对待你，我愤世嫉俗的性格接管了一切，我会觉得自己是不是被人操纵了。我对正常的讲述方式有自己的看法，我在评判你。”

要想真正了解别人的倾听障碍，需要的是倾听，而不是判断、评价和解释。我没有深入亚历克斯的判断，与他争吵或采取防御态度，这样

很可能会火上浇油，使他的观点更加强硬。相反，我感谢亚历克斯的诚实，让他知道我听到了他说的话：他对我做出了判断，并认为“我不能听这家伙的话，因为他说的话听起来既愚蠢又洗脑”。

想象一下，如果我把亚历克斯的话当回事儿，觉得自己受到了侮辱或羞辱会怎样。我本可以反驳说，我的方法有着可靠的科学依据，而且我们已经成功地与成千上万的人合作。那只是我为自己辩护而不是倾听他的讲述。

我想在此特别指出，“我听到了”这句话就像许多公司的口头禅，在某种程度上已经成为使人们闭嘴的一种方式。在我们的方法中，除非真的在认真倾听，否则不许这样说。只有如此，双方的倾听才是真诚的、自由流动的。

亚历克斯回答说：“对于如何避免这种持续的冷嘲热讽，你有何建议？因为它总是会在工作中出现。如果事情不是我最初想象的那样，我怎样才能保持积极、开放的心态呢？”

这是一个很好的机会，可以让亚历克斯注意到他自己喜欢做出判断的倾向，并借此让他停止这种倾向。在叙事法中，我们敏锐地意识到，试图把这些想法推开会适得其反，它们只会变得更强大。换句话说，不要评判自己的判断，只要意识到它的存在并加以观察。

我建议亚历克斯尝试一种不同的方法，他可以简单地对自己说：“我的脑子又在胡思乱想了，做着同样先入为主的判断。”说得再深入一点，我建议他问问自己：“有了这样的判断，我能得到什么？有了这样的判断，我失去了什么？”显然，他得到的是一种优越感和独立性，让自己独立出来。然而他失去的是一种与自己和他人的联系，失去了与他人相互理解的机会。

通过简单询问什么是倾听障碍，我们揭示了判断的干预力量。我们把它也加到清单上，“声音、待办事项、身体刺激、判断”。接下来，让我们看看，技术是怎么成为倾听障碍的。

技术：深度潜水

“即使调成静音，它也在嗡嗡振动。”

非常明显，亚历克斯的手机是一个外部障碍，也就是影响他倾听的外部力量。手机也对他的身体造成影响，在他的大腿上振动。许多研究显示了设备的声音和警报是如何在体内产生应激反应的。(注)

亚历克斯告诉我们，他正努力不去“想”手机。而这种想法本身就是额外的障碍，与这种想法相关的感觉或情绪也同样。我向他询问相关情况，他回答说：“这一切都是为了完成待办事项。我总是担心没有足够的时间完成这些需要完成的事情，怕在截止时间之前没有完成而令人失望。”

我敦促亚历克斯进行更深入的思考，他告诉我，他最终在意的是自我保护和生存，如果他真的对自己诚实，就会一直处于恐惧之中。

亚历克斯这种情况并不少见。归根结底，很多阻碍倾听的障碍源自恐惧——那种担心，那种焦虑，那种“如果我不看手机会发生什么事”的感觉。能够在自己的倾听中识别恐惧的障碍，这对我们大有裨益，因为很多时候我们对事物的本能反应都是基于不被承认的恐惧。我们没有认识到自己内心的恐惧，而是把恐惧投射到其他人或其他物体上。

“那么，你担心会惹上麻烦吗？”我问亚历克斯，“也有权力维度的因素吗？”

他回答说：“说到底，是的，我担心的是自己会有麻烦。有人会看到我做了什么，这对我是有影响的。”

我感谢他的诚实，感谢他揭示了这种不安全感。他的说法证实了我们的发现，即倾听的一个巨大障碍是关系权力动力（relational power dynamics）。

这个简单的小组练习揭示了倾听的各种障碍。它们主要与头脑的胡思乱想或身体不适有关。但倾听也有心理（情感）障碍，比如渴望、记忆或害怕失去。就像我们在亚历克斯身上看到的，倾听也有像权力这样的障碍：是谁在说话？我们是处于被动无力或让人恐惧的地位听他们说话吗？过去发生了什么事情，使我们的倾听充满批评或判断？基于过去的经验或其他习惯情绪（例如，“我就是个一开会就不舒服的人”），我们可能会觉得自己的立场是合理的，但这会给工作造成障碍。我们甚至还关注到，有些障碍不是个人的，而是企业文化的一部分。

在表2.1中，我们可以看到在分组过程中各小组所遇到的一系列障碍，以及他们是如何设法解决这些问题的。

开诚布公地倾听是一种信任的飞跃。通过了解彼此倾听的意愿，团队成员证明他们能够将原则置于个性之上，并在为团队的福祉和目标服务时暂停情绪反应。

不管有多少障碍在倾听冥想或活动时显露出来，我们的立场是，倾听障碍本身没有任何问题，仅此而已。我们注意到了障碍。事实上，仅仅注意到这些障碍有时也需要真正的自我意识。看似简单的障碍，可能与公司内部存在的更深层次的恐惧和暗流紧密相连。这些东西已经融入公司文化之中，应该予以识别并得到承认。

许多倾听障碍没有被意识到，其数量之多令人惊讶。开诚布公的倾听对我们过去心不在焉的习惯形成了挑战。我们需要努力超越所有这些障碍，把它们排除在倾听空间之外。最终，找出这些障碍会帮助我们释放倾听的天分。

表2.1 案例研究：全球营销团队的倾听环节

倾听障碍分类	发现障碍	解决障碍
外部的障碍	· 团队之间的距离 · 多个对话 · 组织规模 · 房间噪声，其他响声 · 信息在噪声中迷失，信息太多难以分辨 · 时间 · 设备 · 其他干扰（人员的走动等） · 地板上的图案 · 速度文化与注意力分散 · 多任务处理 · 紧迫性与重要性	· 维持给人安全感的环境，可以提出问题，但不一定要给出解决办法 · 管理时间 · 维护会场秩序 · 为协作创造时间和空间 · 关闭手提电脑和手机后再倾听 · 使用工具帮助消除噪声 · 多些面对面的时间（或视频会议） · 举办高质量的会议
身体方面的障碍	· 缺少睡眠 · 饥饿 · 感觉热或冷 · 焦躁或过度兴奋	· 冥想：如果适合，不妨一试 · 吃 · 添加和（或）减少房屋涂层 · 出去走走

倾听障碍分类	发现障碍	解决障碍
内部的障碍	· 发言的压力 · 时间不够 · 没有耐心 · 缺乏重点 · 设想的消极目的 · 中断和人们的交谈 · 抓住一切的压力 · 边听边想 · “冒名顶替”综合征——想成为专家 · 思考未来，而不是活在当下 · 犹豫不决	· 注意合作 · 专注于优势和差异 · 除非必要，可以拒绝会议 · 对自己、经理和团队保持诚实，说出可以做出的贡献 · 开会前做研究 · 把想法和结果，包括期望的结果综合起来 · 不要设想积极或消极的目的
心理方面的障碍	· 缺乏同理心 · 自我 · 已经做出的决定和（或）多项议程 · 听前评判 · 没有私人时间 · 害怕没有归属感	· 劳逸结合 · 开诚布公地交流 · 冥想：如果合适，不妨一试
关系方面的障碍	· 互不相识，不懂个人生活和角色 · 冲突 · 想取悦他人 · 缺乏信任 · 缺乏包容性或观点 · 不理解他人 · 缺乏规则 · 不是活在当下 · 缺乏一致性 · 整体缺乏承诺	· 确定沟通中的角色 · 分享共同目标 · 分享真相 · 分享故事 · 需求反馈 · 相亲相爱 · 没有人活在真空中 · 给声音小的人说话机会，并注意倾听 · 以尊重的态度对待会议 · 保持透明度，实现共同目标

倾听障碍分类	发现障碍	解决障碍
关系方面的障碍	· 说话声音太小 · 在不理解问题的情况下提出解决方案 · 目标错位 · 不了解背景 · 没有共同的目标 · 模糊的权威结构（没有明确的问责制度） · 领导与支持 · 文化和（或）全球差异 · 没有后续行动 · 语言：不同的经历和（或）观点 · 不同的术语和竞争优先事项 · 权衡：听谁的 · 所有权 · 没有考虑就说“不” · 缺乏面对面的接触 · 缺乏共同语言 · 不同的背景 · 麦迪逊大道还是硅谷——文化冲突	· 在团队成员之间分享目标和愿景 · 设定期望 · 与团队和合作伙伴沟通对你来说重要的事情 · 创造一种共同语言 · 创建一个优先级工具箱 · 所有权：属于我们

与许多讲故事技巧不同的是，叙事法试图了解企业的特定文化或团队的工作氛围，即“倾听环境”，以此作为变革的平台。作为公司文化的一部分，倾听是这些障碍的避雷针，让你识别并释放这些障碍，这一内容我们会在下一章进行讨论。

倾听障碍的分类

我们提供了五个类别，便于你了解组织的倾听环境。它们构成人种学方法的核心。随着阅读的深入，你会读到更多相关内容。我们团队的联合创始人，医学博士保罗·布朗德（Paul Browde）在早期帮助我们制作了这张列表。

我们对倾听障碍进行了详尽的分类。正因为意识到倾听障碍的存在，我们才开始了释放障碍的过程。在一般的交流中，很多事情都被掩盖了。现在的沟通者，为了更有韧性，为了活跃于倾听和讲述的相互关系之中，需要清楚地理解出现在自己身上的各种障碍。这种专业技能是我们在发展过程中收获的一种沟通技能。

外部的障碍

听觉是对声音的物理感知，在这种感知中，声波被耳膜接收，然后通过一套涉及细小骨骼的复杂机械相互作用，转换成神经脉冲传递到大脑，在大脑中被解释为意义。听觉是倾听的一个组成部分。单词的声音和音调在进入身体时，会产生广泛的影响。声音的质量可以引起身体的感觉。有些声音悦耳动听、抚慰人心，而另一些则嘈杂刺耳、令人不安。注意声音如何改变你的呼吸，有些声音会让你深呼吸，缓慢地呼吸，从而让你的身体产生一波放松的波浪；而有些声音则会让你呼吸急促，引发一定程度的焦虑，甚至可能是恼怒不安。

还有一些显而易见的倾听障碍——噪声和其他声音，如车辆的声音、犬吠、手提钻的声音、音乐或呼呼的空调声，还包括特别响亮的叫喊声——如果一个人试图通过大喊大叫来吸引你的注意力，你怎么可能听他说的话呢？你能听到的只有喊叫声。

视觉是通过眼睛对视觉刺激的物理感知。在视觉刺激中，图像被感知并传递给大脑进行解释。你所看到的东西如何影响你的倾听能力？如果讲故事的人看起来很悲伤，那么这会增加你对他说话的关注程度吗？抑或是减少对他的关注程度？如果有的人看起来衣冠不整、蓬头垢面，

有的人穿戴整齐、西装革履，你倾听他们说话时的注意力会一样吗？你所看到的情形会怎样影响你的判断？

嗅觉是通过鼻子对进入大脑的嗅觉刺激的物理感知。房间里的气味对你的倾听有何影响？强烈的香水或香味蜡烛会影响你的注意力吗？壁炉里噼啪作响的烟火是否会让你产生温暖舒适的感觉，从而有利于更好的倾听？

身体方面的障碍

这些障碍通常与身体的生理需求有关：饥饿、想上厕所、疲倦、身体不适或疼痛、性刺激、衣服太紧或不合身、皮疹、感觉不舒服，甚至今天发型不好！

内部的障碍

内部的障碍包括思想、记忆、情感和感觉。你可以在1小时内，甚至在1分钟内拥有各种各样的感觉，尤其是在悲痛欲绝或兴高采烈时，这些都是倾听的障碍。有些障碍别人看不到，我们自己也看不到。

我们用“噪声”这个词来指代我们头脑中的“胡思乱想”。这种噪声主要由自由浮动的想法组成，这些想法的强度各不相同，可能包括购物清单、对最近的争论反复思考，或者是过分的专注。“我关掉炉子了吗？”“我付电话费了吗？”“我真希望我能把那首歌从脑子里唱出来！”

心理方面的障碍

对他人和我们自己的判断使得倾听和发挥创造力变得困难。“我还

不够好。”“他比我强。”“她不知道怎么讲故事。”倾听者喜欢或不喜欢讲故事的人所说的话，有不同意见，强烈认同或非常反感讲故事的人都会对倾听产生干扰。关于宗教、政治或其他话题的观点可能会成为倾听的障碍。对宗教、政治或其他话题的看法也可能是倾听障碍。

诠释是我们对他人或我们自己所做出的理解。“我是一个失败者”是一个例子，它的意义来自特定的生活环境。用这种诠释来讲述一个充满力量的故事很难。

同样，如果一个听众试图诠释故事讲述者的生活，就会限制后者自由创造的能力。如果我们认为“这个经理是个灾难，他显然仍然受到他所取代的那个人的影响”——我们可能会不经意地在讲述者身上创造出这个故事——即使你认为这个诠释是善意的，也会干扰你的倾听。倾听故事时，要避免自己做出分析和判断。因为对他人和我们自己的判断使我们很难有创造力。

关系方面的障碍

我们和别人的关系经常影响我们的倾听方式。通常情况下，在两个人中，总有一个人比另外一个人地位高。你倾听父母或兄弟姐妹说话的方式不同于你听警察因超速把你拦在路边说话的方式，或者医生打电话跟你讨论检查结果的方式。我们都见过儿子如何在一场足球比赛后听取父亲的意见，或者一个年轻的女孩如何仰视她的祖母。想象不同的人告诉你相同的信息，看看每一段关系如何影响听到的内容。工作中会有等级制度，这是一种自然而重要的结构。

让人们意识到等级制度如何影响倾听至关重要，这样才不会影响开放真诚的倾听。这并不是要否定或破坏必要的权力结构，而是要意识到我们有关权力结构的想法如何影响倾听。否则，我们可能就不能尽自己所能；或者相反，我们就没有办法让领导或下属尽最大努力贡献自己的力量。



了解是什么阻碍了我们倾听自己和倾听他人是叙事法的基础。除非你完全理解并贯彻了倾听和讲述故事之间的相互关系，否则无法从中受益。我的倾听必须让我清晰地意识到我与你同在，你的倾听必须让你清晰地意识到你与我同在。我们作为听众都有很强大的力量，好好利用！

一旦识别了这些障碍，就要让它们离我们而去，这一点至关重要。倾听的时候，不要试图解决或抓住障碍，而是要释放障碍以便能更好地倾听和参与。待办事项可以暂时搁置，更具挑战性的人际交流可以留待以后。我们可以把遇到的问题纳入观察库，集中精力处理更大的问题。一旦涉及倾听和讲述故事——通过我们的方法寻求完成直接的交流——我们要释放倾听障碍，这同样需要练习。我们正在摒弃旧习，激发潜能。不加判断的倾听绝非易事，但是做得越多，你和团队的收获就会越多。

做自己最好的倾听者

在叙事法中，我们总是说“倾听从你开始”。这听起来可能有点讽刺，因为我们非常强调倾听和讲述的相互关系。但从某种意义上说，它是成功沟通协作和相互支持的关键。学会倾听自己会提高自己倾听他人的能力（见图2.3）。

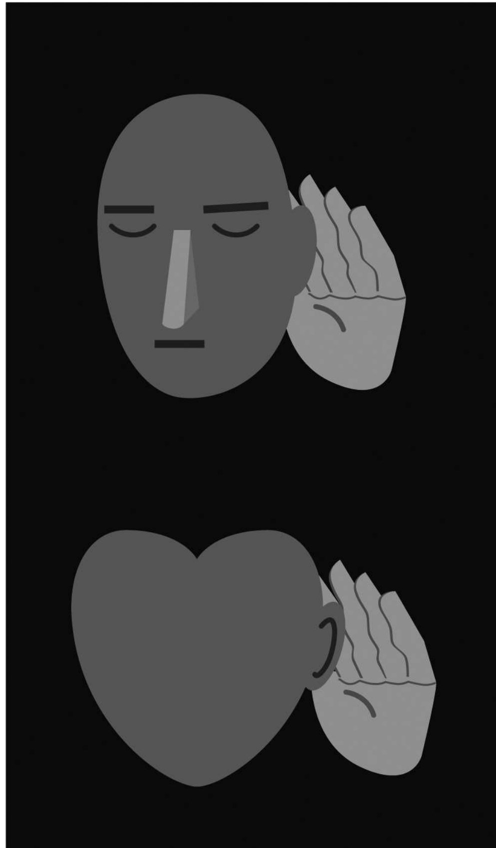


图2.3 倾听从自己开始

倾听自己是一种自审。每个人都有能力反思自己的故事，问问自己："我在听自己讲故事时遇到了哪些障碍？"例如，如果我要向一个销售团队演讲，想象一下他们是听众，那么对我来说，会遇到什么障碍呢？恐惧？不适？我喜欢谁，或是对某同事怀有怨恨？其实我们认识到，这些妨碍了我们的倾听和表现。所以我们要识别并承认，而不是压抑或使用其他常见的心理策略。从某种意义上说，意识到它们的存在强化了我们讲故事的能力，因为地毯下已经没有任何东西，没有任何隐藏的东西阻碍我们前进。提出这些障碍需要一点勇气，但这种勇气为讲故事创造了一个广阔的天地。

这种自审不是专注于自己，而是让我们即便在独处的时候，也仿佛在倾听中安排了听众，因此我们总是处于一种互惠模式之中。通过识别听众，然后识别障碍，最后通过释放障碍来分析如何接近一个团队，这

是大有裨益的，让你可以继续前进。释放障碍是识别障碍的对立面，也是下一章的主题。

推论

倾听是商务沟通转变的开始。我们多久感觉到一次“他们没在听我说话”？在与他人交流时，我们多久会感到分心？这些经历在多大程度上反映了公司文化中更深层次的倾向，对生产率和工作满意度造成影响？

我们可能会说，只要给予足够的关注，就可以改变，但需要对沟通是如何进行的有更令人信服的理解。而倾听和讲述的相互关系提供了这一框架。在这一框架内，我们可以使用耳朵、大脑和整个身体拥有的令人不可思议的能力来公开和不加判断地接收信息，了解倾听者和讲述者对成功的沟通同等重要。

所以，开始关注你的倾听方式，以及它如何影响团队成员。正如倾听始于你我，改变也一样，每个人在倾听时都能成为组织中的变革推动者。

倾听和挖掘

练习识别倾听障碍时，你会发现，很多障碍都与过去的经历和记忆有关。我们没有压制障碍，只是记下它们，让它们成为现实，原因之一是其中一些障碍可以成为故事的素材。因此，识别倾听障碍不仅为释放障碍铺平了道路，而且还可能会从一些经历或记忆中挖掘出故事来。所

以，你要注意你的障碍，因为下一个伟大的故事可能隐藏在你的眼皮底下。

现在，花点时间倾听自己，找出此刻倾听的障碍。我们可以使用表2.2对障碍进行分类。

表2.2 倾听自己并识别倾听障碍

倾听障碍分类	举例	我的障碍是……
外部的障碍	· 空调 · 电子邮件提醒声 · 鸣笛 · 鸟儿鸣叫 · 技术设备的呼呼声	
身体方面的障碍	· 饥饿 · 口渴 · 需要上洗手间 · 疼痛（背部、肚子或其他部位） · 冲动	
内部的障碍	· 想法（待办事项，随机出现的问题） · 记忆（例如，我的足球日） · 情绪和情感（愤怒、恐惧、悲伤、兴奋）	
心理方面的障碍	· 暗示："我是个失败者""他们是成功的" · 判断："我不认为自己适合这份工作""她比我好多了" · 观点："我认为办公室里所有关于宗教的讨论应该禁止"	
关系方面的障碍	· 等级 · 谁为你工作 · 你为谁工作 · 是什么阻碍了你们更有效地合作	

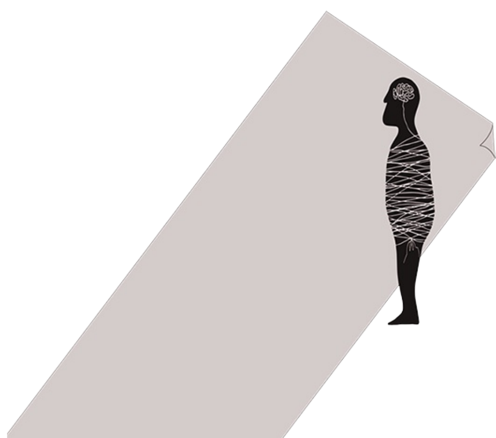
---

1. An example of one study can be found here: Lucy Clarke-Billings,"Psychologists Warn Constant Email Notifications Are 'Toxi c Source of Stress,'" *Telegraph*, January 2, 2016, http://www.telegraph.co.uk/news/N2o0T1E6/s03/22/psychologists-warn-constant-email-

notifications-are-toxic-source/.

第三章

释放倾听障碍



在星期一上午我们团队的一次例会上，我们把释放倾听障碍提到议事日程的首位。

“我今天下午要去加利福尼亚，除了订一辆车，还有很多东西要准备，有点杂乱无章。另外，外面很热，我知道在高温下出行的感受。”凯蒂停顿了一下。“就是这样。这就是我当时的倾听情况。”我们团队的其他成员已认可她的讲述并表达了谢意。然后，下一个人发言。“我的注意力都集中在今天的任务上：检查销售清单上的剩余项目，在社交媒体发布，还有一些电话要打。我在应付所有这些事，并努力找到最佳的优先顺序。”迈克尔说。

这就释放了倾听的障碍。对于说话者来说，识别和释放是密切相关的。你要花点时间来审视第二章分类中有哪些障碍，并通过对团队成员讲述来释放障碍。倾听者需要暂停判断，听别人说话的时候，要消除脑海中经常出现的观点和评论。

释放这些障碍是为了让你的同事知道，你似乎看起来有点心烦意乱，那是你自己的所思所想造成的，和他们没有任何关系。如果你是领导角色，这一点对你很重要，因为人们在关注你的反应，而且经常会加上他们个人的评判。有了这种练习，你就可以把注意力集中在会议上，产生更纯粹的注意力，而不是被杂事和问题所困扰。

在任何会议或谈话之前，释放倾听障碍可以作为一种通用的方法，因为它提供了一种快速建立联系和沟通的方式，而这反过来又加强了对手头事务的关注。然而，了解这种做法的根源很重要。它源自我们倾听和讲述故事方法的一个组成部分，我们称之为“准备专用的时间和空间”。

专用的时间和空间

周围环境是讲述故事的关键要素。剧院观看表演就是一个很好的例子。观众进入剧院，找到自己的座位坐下，低声耳语一段时间，灯光慢慢暗下来，这表明演出即将开始，观众席鸦雀无声。大家的注意力都转向了舞台，演员走了出来，演出正式开始。

想想剧院对表演的影响，有清晰的倾听者和清晰的讲述者。现在，想象一下，如果表演者在大家吃饭聊天的时候尝试表演，那么大家的注意力就会分散。这似乎是一种对环境显而易见的观察，但实际上，我们所指的是每个环境所唤起的倾听质量。在剧院里，我们记得节目、演示等细节，因为我们观看了这些节目。我们希望在工作场所的倾听也能做到这一点。那么，如何在工作中创造一个最佳的倾听环境？

创造专用时间和空间的指导原则

以下指导原则可以帮助你创造专用的时间和空间，这些时间和空间有助于提高会议的效果和参会人员的兴趣，无论是面对面的还是在线的。这些原则如下。

1. 为什么要开会？为什么要现在开？
2. 创造专用的时间和空间。
3. 管理时间。
4. 识别和释放倾听障碍，并设定意图。
5. 指定专门的听众。
6. 引导参与者讲述所发生的事情。
7. 记录和分享。

原则1 为什么要开会？为什么要现在开？

正如必须考虑为什么选择向另一个人或一群人讲述特定的故事一样，你必须能够回答为什么要召开这次会议（而不是使用其他的交流方式），以及为什么在这个特定的时间召开。召开会议常出现的一个问题是，人们常常把开会当成自动驾驶飞机。他们只是让飞机运行，自己则坐下来，昏昏欲睡。

会议也可以是对混乱或不确定性的下意识反应。这时，“为什么要开会？为什么要现在开”的提示开始发挥作用。它要求你放慢速度，花点时间弄清楚为什么你需要他人的时间和注意力。你是这次会议的推动者，有责任创造一个环境，让人们感觉到自己在被倾听，并积极地为一个共同的目标、一个商业目标做贡献。即使这是团队例会，你也要不断地问自己：为什么要开这个会议？为什么要现在开？这样做，你就可以从头到尾都集中精力。此外，如果这一刻真的不适合开会，你就可以避免浪费时间。

原则2 创造专用的时间和空间

你已经召集大家在某一天的特定时间开会，已经分发会议议程，并且已经告知人们去哪里或者如何参加会议。这样，你就已经激活了倾听和讲述之间的相互关系。会议参与者是听众，你是召集这次会议的讲述者。你现在的首要任务是创造一个倾听的空间。记住，倾听从你开始。所以，想想你需要什么样的环境来倾听自己，然后想想会议上的听众是谁。根据这一点，找出所有这次会议倾听会遇到的障碍。从空间开始。

确保在整个会议期间这个空间都是安静、不被打扰的。例如，会议地点不应该是去储藏室、厨房或复印机前需要经过的地方。有一次，我们在一个房间里为客户安排了一次会议，房间里有传真机、打印机和复印机。结果，每隔几分钟参会者的注意力就会因为机器而分散，因为人

们要从这些机器中取走打印或复印的文件。我们请求在会议期间关掉机器，每个人都同意，因为他们认识到这是倾听的障碍，它阻碍了人们专注于会议议程。

房间是否足够大，可以容纳所有人？房间是不是太大了，以致当有人说话时很难听到声音，也造成了人与人之间的距离？

以下是你在会议场所时要额外问自己的一些问题。考虑所有你可能预料到的与空间相关的障碍，并在你认为合适的时候在列表中增加内容。

房间周围的噪声达到多少分贝？门能关上吗？

预定的时间足够吗？在会议结束前，会不会有人敲门说他们需要房间，因此分散了与会者的注意力？

房间的灯够亮吗？又或者是不是太亮了？需要额外的灯光吗？有自然光来源吗？

房间的温度是多少？能调节吗？

房间里有电话吗？如果有，确保它们已断开，在会议期间不会响起。

现在想想座位。椅子的摆放方式应该使每个成员都能相互看到对方。如果开会时有些人在会议室，有些人在办公室或家里的电脑屏幕前，要确保会议室的人都能被那些在线参会的人看到。（更多关于为在线会议创建空间的信息，请参见本章的“为在线会议创建空间指导原则”。）

想象一下空间的布置，就好像在邀请别人到家里吃饭。你在摆桌子，非常注意细节，因为你关心客人，希望他们能够感到舒适和充满活力。那么，你如何才能让正在布置的这个空间既有包容性，又有效率？

同样，你会给参与者准备些什么东西以确保饥饿和口渴等不会分散

他们的注意力？确保参与者在会议期间能喝上咖啡、茶、水或其他你认为需要的东西，以让他们保持注意力。不要把这些问题留给参与者自己去解决。或者至少，如果你确实不能提供茶点或饮料，要提醒人们自己携带。

现在空间已经布置好，准备迎接客人了。

原则3 管理时间

大多数人倾向于给会议一个开头和结尾，也就是会议的范围。相反，在我们的故事倾听和讲述团队，计划是精确到分钟的。我们知道在什么时间做什么事，并且密切关注时间是否合理，以便可以调整。我们随时通知企业进行各种调整，训练有素的时间管理创造了井井有条的环境，人们觉得自己都得到了倾听，因为每个人被分配了适当的发言时间和评论时间。这同样适用于会议。

你是否经历过有人在会议上占用太多时间？这个人占用时间太多，以至于没有人能插上一句话？这通常会让人产生“会议毫无意义”的感觉。可能有参与者开始问自己：“为什么我要来这里？安东尼是唯一发言的人。主持会议的人都不打断他，我为什么要去试着打断呢？”这成为每个参与者倾听的障碍，一个他们无法搁置的障碍，于是他们开始思考自己的待办事项和其他任务。在这种情况下，你已经失去了他们。

为了消除这种“注意力缺失”，要让人们知道这次会议的发言是有时间限制的，并指定一个专门的计时员，他的职责是确保每个人都有相同的发言时间，或者根据发言的重要性按比例分配时间。

限制时间对演讲产生的影响很有意思。这个技巧来自我们每个参与者都可以练习讲故事的我们的团队。如果讲故事的人知道他们的故事要在一定时间内结束，会确定故事的哪些素材对他们来说最为重要。给人们额外的时间无济于事，即便当时你可能觉得做了一件慷慨的事情。

同样，限制时间也会让会议更加明确和聚焦。作为会议主持人，你要让与会者知道他们要说的话很重要，每个人的时间都是宝贵的。所以，参与者需要清楚自己在有限时间内应该尽量挑必要的说。这就要求他们提前知晓自己要发表的言论或评论，并为会议做好准备。

计时员的职责是在会议中掌握沟通的流程，以鼓励每个人了解自己需要说的实质内容。在倾听和讲述故事小组中，计时员会有两个基本工具：计时器和闹钟。一旦时间到了，计时器和闹钟就会响。会议的计时员也可以使用像智能手机这样的多功能设备，手机有一个内置的定时器，时间到了也会响。对此，计时员必须谨慎而坚定，使用的设备必须为计时专用。因此，如果使用智能手机，必须设置为飞行模式，这样可以不受任何干扰。

一旦发言者的时间到了，不管发言进行到什么阶段，都得停止。计时员的作用是确保每个人都知道这位特定参与者的时间到了。然后，作为会议主持人，你要决定是让演讲者讲完某个观点，还是以某种方式引导演讲者得出他的结论。

在挖掘和创作故事时，我们遵循的步骤之一是在呈现故事之前先想好结尾（参见第六章“安排好故事结尾”），同样的原则也适用于会议参与者。在为会议做准备时，要让他们知道他们的期望是什么。如果你让某些人发言，那么开始前问问他们的结论是什么。

这样，你就能知道他们发言的走向。如果他们还没有来得及说完结论，时间就已经到了，你就可以引导他们直接讲最后的结论。这么做可能会让人觉得计时员扮演了一个过度干涉的角色或被赋予了过多的权威，但实际上，如果大家同意这种做法，计时员的角色只是保证对大家一视同仁。他关心会议的整体形式，让每个人都能充分参与。

原则4 识别和释放倾听障碍，并设定意图

识别倾听障碍

会议开始时，在房间里四处走动，让人们说出他们在倾听时遇到的障碍。在会议上这样做，是为了让每个人都能意识到倾听时存在的障碍。作为会议主持人，已经通过原则2和原则3确定了与空间和时间相关的障碍。

释放倾听障碍

对于有些走进会议室的人，你不知道他们坐到会议桌边时是什么样的心态。让他们去了解自己的障碍意味着让大家互相检查，并确保每个人都有责任承诺在会议期间释放障碍。记住，识别和释放障碍并不意味着抑制或拒绝，而是承认障碍的存在，然后将其暂时搁置在一边，以便每个人都能从会议中得到最大的收获。

为了理解这个简单练习的好处，我们举个例子。作为会议主持人，你可以在会议开始时先陈述一下会议议程，然而有个人在座位上皱着眉头或挪动身子。这时，你可能会大吃一惊，心想："我说了什么让这个人紧皱眉头、坐立不安呢？我说错什么了吗？到底发生了什么？"在陈述议程之前，如果你先问一下人们在倾听时遇到哪些障碍，可能会从同一个人那里听到这样的话："我今天醒来时腰酸背痛，坐下来不舒服、很难受，所以在座位上挪来挪去。"因此，你现在知道不管你后面说什么，那个人的表情和行为将与你无关，而是和他身体上的障碍有关，也就是身体上的疼痛。通过识别他们的障碍，你可以了解到你无须对他们的障碍负责。这些人需要面对自己的障碍，而不是你。

让计时员把这个环节也算入会议时间，这样每个人都有同样的时间来识别障碍，并记住要发出指示，不要让任何人打断正在谈论自己障碍的人。这一环节在团队中也起到了破冰的作用，能让那些怯场的人突破自我，因为每个人都要谈论自己的障碍。如果能以人们不说话而产生的效率来计算企业所遭受的损失，那会很有趣。

设定目标

既然每个人都发现并释放了倾听障碍，那就有机会通过设定目标并对与会人员提出要求来创造不同的倾听形式。

设定目标会让你进入一种特定的与会方式，而不是你习惯的参加会议的方式。这个目标可以用一个词或一个句子描述，例如“聚精会神倾听”或“建设性地倾听本次会议的内容”。通过陈述这个目标，你向团队中的每个人表明你想要什么样的倾听者。通过要求每个人都这样做，最终可以收获丰富的成果，可以清楚地了解参会人员以及他们打算为会议做出的贡献。如果你没有询问他们的倾听障碍，就不会知道这一点。这只需占用每人几秒钟的时间。

关于会议中的倾听和讲述，有一点需要注意：认为每个人都会在会议中发言有时是不现实的，但这并不意味着那些不说话的人是被动的。相反，在我们看来，他们是敬业的听众，让参与者知道他们是谁很重要。

原则5 指定专门的听众

回到倾听和讲述之间的相互关系。在这种关系中，重要的是首先在会议中承认每个人都是彼此最为重要的倾听者。

作为会议的主持人，要让人们知道他们的倾听会影响别人的讲述。我们的团队在运行时，会指定专门的听众——你也可以在会议上这样做。指定某人为专心致志的倾听者，等于给那个人一份特定的会议任务。

他的角色是不加评判地、开诚布公地倾听。他根据“发生了什么”方法，倾听会议的具体内容（完整的说明请参阅第五章）。通过指定某人为专心致志的倾听者，可以让他的倾听积极支持和影响你和他人的发

言。

原则6 引导参与者讲述所发生的事情

我注意到，经常有人将开会视为一个机会，可以对公司各种事务的处理方式发发牢骚，即使这不是会议的议程。其结果就是让那些没有发言的与会者感觉整个会议像是被劫持了。对于主持会议的人来说，很难从与会者所表达的内容中找到有可操作性的内容，因为这些都只关乎于他的感受——你能对别人的感受做些什么？在此，引导人们讲述所发生的事情，可以改变整个会议，并使之受益。

例如，如果有人说她因为同事对待自己的态度而感到难过，这就是一个可以让专门的听众问问题的机会——发生了什么——并让这个人了解是什么让她不开心。用这种方法，这个人不会再只说难过——那只是一种解释，那么她就只能说发生了什么事。所以，她可能会说："有一天，在和老板开会时我跑回办公桌前，杰克正在我的电脑旁等着。他说：'好吧，到时间了。你又要吃零食了吗？'然后，他走开了，背对着我说：'我在你桌上留了一张便条，三点到会议室来。'"

事情就是这样发生的。讲述时不一定要带着感情，因为听众很容易就能理解讲述者的感受。更重要的是，这让你和房间里的其他人有机会以具体和适当的行动做出回应。例如：你可能会说："这听起来像是一个人力资源方面的问题。我建议你跟人力资源部的人商量一下，我很乐意支持你"；或者"我想安排你和杰克见面，这样你就有机会让他知道他所说的话对你的影响"。你可以自己决定如何处理这些信息，但关键是你要知道发生了什么，这样才能采取相应的行动，而且不会让你的会议偏离主题。

不管沟通内容是什么，多问问"发生了什么"，这会改变会议的模式，影响会议的结果。因为它会促使你识别并排除不必要的东西——你的观点、假设、解释和对某个情况的感觉。每个人最终都会处理相同的

基本信息。在会议中，这意味着你可以使用“发生了什么”方法来提炼其他人的信息，并简明扼要地了解问题的核心。简而言之，它是一个编辑工具，让你可以更快、更直接地表达自己的观点。

这就要求每个人在如何交流的问题上都站在同一立场上，因此你需要专门的倾听者，当人们偏离主题时，可以向他们提问。就像我们为了进一步充实故事而提出问题一样——也就是更详细地证实——你和专门的听众可以提出问题，帮助演讲者推进他们的观点。但不要问“为什么”（Why），这不是关于动机的问题。问题必须从“什么”（What）开始。你不要问“你为什么不拦着杰克，和他对质”，这是一个动机和解释的问题，对这项工作没有用处。相反，你可以问：“杰克离开后发生了什么”，“你给他打电话了吗”，“你的回答是什么”，“你当时做了什么”。

通过保持故事的真实性，可以减少过多解释和判断导致的混乱。在讨论中，你可以感受到温度的下降，每个听众都觉得自己的洞察力仍有空间。否则，基于先入之见的谈话不可避免地会陷入窘境。

原则7 记录和分享

最后这一条指导原则至关重要，即要保留会议记录。

我并不是说你需要一直开着录音机。（虽然我们的团队是这样做的。如果你有时间录音，我强烈建议你这么做，尽管并非总是可行。）

我所说的“记录”，只指其本义，即确保所说的话被记录下来，无论是通过精确的笔记还是通过电子设备。指定一个人做笔记，并与大家分享这些笔记。

记录者必须重视发生了什么重要的事情：会议本身的细节，即决定的行动和谁将对这些行动负责。我们使用一些沟通工具来分享谁对什么负责，这样我们就可以跟踪会议期间做的行动决定，并选择适合自己的方案。

倾听和反馈指导原则

按照讲故事的方法，对于在公开倾听的地方给予反馈，我们制定了以下原则：

- 反馈永远是对内容的评论，而不是对讲述者的评论。
- 反馈不是评价、判断、解释或提意见。更确切地说，它是为了让讲述者对发生的事情做出说明。

所有的反馈都应该从给予正面的肯定开始。从某人刚刚分享的东西里，总能找到一些有用的东西。及时给予认可是维持倾听的有效方式，因为它有助于缓和内心自我评价或自我批评的声音。

发言者是否遵守“发生了什么”原则，所说内容与会议议题和议程是否密切相关，这些都会影响反馈。在陈述中指出他们哪些地方偏离了主题、议程或“发生了什么”原则，可以帮助他们改进。

遵循这种有规则的反馈方式，是对“专门的时间和空间”概念的有力支撑。在这种“专门的时间和空间”中，注意力是高度集中的，沟通也非常准确。当然，在“专门的时间和空间”之外，我们也可以继续关注，其好处会在之后的交流中体现出来。

为在线会议创建空间指导原则

视频聊天的倾听和现场的倾听是两种不同的体验。电脑是一个真正的独立空间，是电子邮件、照片、音乐和许多其他个人节目和文件的家

园。由于这个空间中存在着很多干扰因素，所以当你盯着电脑屏幕时，需要额外的注意力来保持专注。此外，由于我们都在不同的物理空间，因此每个人都有可能遭遇与其他成员不同的干扰因素。我们希望将电脑作为一个空间来关注，这样就能意识到潜在的干扰，并可以预先采取一些措施来打造自己的空间，作为会议的倾听环境。

以下是一份建议行动和实践的清单，可以帮助你为在线会议创建最佳的环境。

- 确保有足够的时间通过电脑设置空间、登录和下载材料。
- 将电子设备调成静音，并在会议期间将其收好。
- 最小化或关闭电脑上的所有窗口和应用程序（会议窗口除外）。
- 关闭通知和弹出窗口，如日历提醒、电子邮件和聊天通知。
- 承诺不查看电脑上的其他窗口或网页。电脑是工作空间，但我们正在将它转换为一个会议空间。
- 如果网速下降或缓慢，不要紧张。弄清楚必须做什么，然后在可能的情况下重新接通会议。
- 大家见到你时会看到什么背景？选择一个可以让人了解你所在地方的背景。
- 找个安静的空间。如果可能的话，关上门，消除小组在背景中可能听到的任何外部噪声。
- 试着在脸部前方找到光源，不要坐在背光区，这样让大家可以看到你。
- 告诉那些共用空间的人你在开会，并要求其在会议期间不要干扰。
- 干扰和障碍出现时，要尽力去处理。团队其他成员不一定会知道你的障碍，因为他们和你不在一起。

● 注意准备必要的食物、饮料和需要的营养品。

如果你觉得有什么可以帮助你创建会议所需的最佳环境，那么也可以把它们都添加到这个列表中。

案例研究：科创企业

一起来看一个案例。在这个案例中，我们的团队受雇于一家初创的科技公司，帮助它解决沟通冲突。这些冲突表现为公司开会时的糟糕景象，一位高级经理的评论就证明了这一点：“我离开会议室时总是焦头烂额。”

这家初创公司的管理团队一致认为，会议的目标是通过明确而有目的的沟通提高生产率，实现这一目标的最佳途径是了解每次会议的目的并为此做好准备。然而，由于一些持续的倾听障碍，会议一直受到干扰。重要的故事没有得到倾听，好的想法没有受到重视，大家基本都没有积极参与。当谈论这些问题时，他们从未给出任何令人满意或持久的解决办法。他们要求我们带领团队进行为期一天的倾听和讲述故事会议，以解决这些问题。换句话说，他们寻求一个专门的时间和空间以解决沟通不畅的问题。

与他们一起培训时，我们听到他们说：“我们开会时不听会议内容是一种常态，并认为一边开会一边处理别的事务等同于提高工作效率。”我们观察到，这种做法已经渗透到他们的文化中，这不利于有效的沟通。在这家公司，每个人都有一台笔记本电脑，每次开会他们都带着。他们的普遍态度已经变成：“如果其他人都在电脑上处理事情，不停地查看手机或窃窃私语，为什么我不能这么做呢？”

在笔记本电脑上做笔记时，人们常常会觉得自己没有在倾听。他们经常被屏幕上弹出的通知分散注意力。交流的内容往往也是关于时间紧张的话题：“会议占用了太多的时间。如果没有时间准备，开会等于浪费时间。时间就是金钱。你如何有效地利用时间？可能你也会一边开会一边做事。”

其中一位经理说，如果认为某个会议毫无效率，拿着笔记本电脑工作反而让人觉得心里踏实。“至少我在做一些有效的事情。”另一位代表将她与会议和技术设备的关系表达为一种恐慌感，“很多需要做的事情没有做，所以我只能在别人做演示的时候去做。”在我们的文化中，快速工作、同时思考很多不同的事情，并且总是保持忙碌，这几乎成了工作效率的同义词：“这就是为什么聪明的人可以搞定！”显然，技术设备本身并不是障碍。相反，在这次培训的亲密接触中，一些恐慌变得显而易见。

害怕犯错：人们认为，如果受到批评，应该有一个解决方案——“对我来说，如果我的观点还不成熟，会害怕受到质疑”，“对要说的话没有信心。我害怕被批评，所以只能将就”。

害怕带头：“我总是在想，是否应该由我来决定什么是高效的，什么是低效的。”人们总觉得首席执行官有远见，自己应该接受他们的意见并跟随。

害怕错过：“我陷入了进退两难的境地。会议需要很长时间，但大多数时候，我不需要在那里，所以我不参与。我不拒绝参会是因为不想错过什么。我很难做到什么都不管。”

害怕后果：“我有一种恐惧和焦虑。如果我在会议中质疑某人，这种影响会持续地跟着我。我害怕如果说出来，会被贴上标签，而不是被理解。”

此外，还有关系和心理（情感）方面的障碍，使团队成员无法说出

想说的话。这样的会议是缺乏诚实和透明度的，对话也似乎没有实质性的内容。该公司的首席执行官指出，他们最大的问题是权力动态的问题。“哪里有权力，哪里就有恐惧。”他告诉我们，“表面上看，这是对彼此的善意和尊重，实际上却可能是因为害怕不好的后果而不敢说重要的话。甚至关照别人也成了避免自己内心不安的一种方式。”

在我们对倾听进行训练时，许多层面的障碍变得显而易见，有浅显的、明显的，也有微妙和更具干扰性的。事实证明，倾听仿佛是一种声纳：能收集各种各样的信息。在一个专用的时间和空间里，静修的聆听自然会为讲故事做好准备。但是在这种情况下，必须首先挖掘倾听的障碍，然后用讲故事的方法来释放和解决这些障碍。

为了充分识别并释放出现的障碍，我们建议管理团队的每个成员简单地讲述发生的事情：是什么导致了沟通中断？在他们的回应中，我们听到了恐惧、误解、判断、困惑和协作的故事。故事的多样化令人惊叹，倾听的质量也同样如此。在这次会议上，不仅仅是“感觉得到了倾听”，领导团队找到了向前迈进的全新灵感和凝聚力。

情感成为倾听障碍

许多人问：“如果我对某件事感到不安，该怎么释怀呢？”换句话说，如果你面临的障碍包含强烈的情绪，特别是对团队成员的情绪，那该怎么办呢？例如，有人说了一些伤害你的话。在这点上，通过揭示公司文化，识别并释放倾听障碍的做法，是真正有吸引力的。是将重视包容和接受人们经历的全面体验视为职场不可或缺的一部分，还是界限分明地指出情绪最好都留在家里？

叙事型倾听和讲述法以诚实和勇敢的态度接受富有挑战性的情绪和情形。我们能不能先认真倾听，把自己的反应暂时搁置？这种行为对我

们和队友有什么好处？我们的关系岌岌可危。我们担心它们可能会被打破，但通常情况下，这种做法会增进友谊，并使同事之间累积的紧张关系得到缓解。它可以促成理解和同情，减轻怨恨和分裂。把人带回工作场所，可以激发创造性的自由，减少抑制这种自由的陈旧信仰体系。

在涉及强烈情绪的情况下，如何应用叙事法呢？首先，通过讲述故事来释放障碍，使用“发生了什么”方法，在没有解释和意见的情况下把事实联系起来（见第五章）；然后，深呼吸，随它去吧。问题不在于你是否能永远把具有挑战性的情感放开，而在于你能不能在今天将其暂时搁置，不将其带入讲述故事的空间。试试看这么做会发生什么，这是讲故事的能力之一。与恐惧和反应暂时告别。然后最重要的是，着手处理手头的事务。

以下是总结的在释放倾听障碍时要遵循的基本规则。再说一遍，这些都是以拥有明确目标的专用时间和空间为前提的。

1. 让每个人都有机会表达他的障碍是什么，这至关重要。根据时间的长短，给每个人分配时间来做这个练习，这样大家都能被倾听。

2. 当别人在和团队成员讲述障碍时，不要评论或打断，不要加入自己的想法和看法。我们只是在创造空间来关注障碍的存在并让它们消失。等轮到我们自己发言了，再确定自己的障碍。

3. 我们要感谢那些刚刚发现自己倾听障碍的人，然后继续倾听下一个人的发言。

讲故事和改变

改变意味着放弃旧的故事，创造新的故事，或者寻找新的方式来讲

述故事。最令人惊讶（也是违反直觉的）的一个方法就是公开地、不加评判地倾听别人的故事。你所要做的就是问“发生了什么事”，然后放松下来，享受这个故事。是的，有些障碍会阻碍你。你可能会想到一些当天晚些时候需要做的事情，所以会在那一刻失去对故事的倾听和理解。通过观察障碍将自己拉回来，然后让障碍从脑海中消失。你可以通过控制呼吸来实现这一点：首先注意呼吸，吸气和呼气；在呼气的时候，让障碍释放出来，随着呼出的气息远去。这样，你就可以释放压力，感觉到快乐。

作为一种神经功能，讲故事消除了我们大脑中“战或逃”（fight-or-flight）的反应，这种类似动物的反应的原始反应一直存在于我们大脑中。思考应该“战或逃”的大脑告诉我们，我们必须不停地说话、制造噪声、被注意、被听到。即使我们不大声说话，也在自言自语。有那么多内部和外部的噪声，我们怎么可能辨别出什么东西来呢？

当然，有时识别和释放是不起作用的。比如团队目标不一致时，或大多数人都满不在乎时。因此，这种方法是为那些有着共同的热情和专注，并且想要改善沟通或者在误入歧途后力图挽回的团队而设计的。在组织中，倾听和讲述故事既需要管理者发挥作用，也需要其他参与者努力付出。这不是一种耗费时间的放纵或情绪化的自慰。实际上，正好相反，我们要把所有这些都放在一边，简单地以一种相互尊重和富有成效的方式为提高效率扫清障碍。

消除听力障碍的方法

表3.1列出了导致障碍的情况以及释放这些障碍的方法。

表3.1 障碍示例和释放方法清单

倾听障碍类型	示例	释放障碍的方法
外部的障碍	“外面有个拿着手提钻干活的建筑工人。”	关上所有窗户；另找一个房间工作；问工人手提钻要开多久，如果时间不长，暂停工作并休息一下。
身体方面的障碍	“我很饿，听不进去。”	找吃的去！如果不现实，那就要求休息或提供能量棒。更重要的是，下次如果知道这种情况会发生，就自己提前准备能量棒吧。
内部的障碍	“我很生气，约翰盗用了我的主意。”	写下来，或者讲述给可信赖的人倾听。看看这对愤怒的感觉有什么影响。会加剧这种情况吗？会减少吗？需要和约翰谈吗？

倾听障碍类型	示例	释放障碍的方法
心理方面的障碍	“我的老板太吓人了。我不认为自己能为自己挺身而出。”	注意自己的判断；把它写下来，或者和别人讲述，不要评头论足；问你自己为自己出头会怎样？我会怎么办？如果不为自己出头，又能得到什么？而为自己出头又会失去什么呢？我能采取什么行动来释放这个障碍，还是放手？
关系方面的障碍	我的研究主管总是把团队中的其他人排除在外。	注意障碍，或者告诉别人。你可以采取行动来解决这个障碍： 与研究主管交谈，让他多多了解他人，描述他对团队的影响。 鼓励团队成员在遇到干扰时大声说出来。 问问团队成员，他们是否也这么看待研究主管。 问问你自己，采取行动会得到或失去什么。

现在，花点时间填写表3.2中间那一栏，看看自上一章以来是否出现了新的障碍；使用最右边的专栏来记录自己的障碍，想想有什么问题、需要采取什么行动，以及需要放下什么；同时，也写下你将如何解

决这些障碍，以便可以释放它们，而不是受它们的影响。

表3.2 我的倾听障碍清单及其释放方式

倾听障碍分类	我的障碍	释放障碍的方式
外部的障碍		
身体方面的障碍		
内部的障碍		
心理方面的障碍		
关系方面的障碍		

保持倾听环境处于最佳状态，其好处就像比赛前清理场地一样大有裨益。以下是我们经常观察到的一些好处。

- 团队可以获得好的想法。在序言中，我提到，从未见过有谁害羞到不敢讲故事。这是因为释放障碍的做法可以让人们表达真实存在的东西，而不必害怕评判或批评。这样可以培养你的创造力，也可以让你从一些本来毫无期待的团队成员那里获得想法。

- 在最佳倾听环境中，团队可以识别隐藏的事情或问题。相反，如果每个人都在开会时查看短信或回复电子邮件，那么房间里再显而易见的东西也会被忽视。

- 在识别障碍后倾听可以帮助团队解决人际冲突。故事可以客观地描述导致冲突或误解的原因，从而使双方都能更清楚、更好地解决问题。

- 故事可以帮助团队成员建立联系和同理心。当听到别人讲述他担心、想念在托儿所的孩子，如果你有过类似的经历，很可能会产生联想。即使你还没有经历过，他的讲述也会激发你的同理心，让你对讲述者产生以前未曾有过的看法。

- 团队成员可以识别和欣赏其他团队成员独特的声音、风格和贡献。

到目前为止，我们一直在谈论识别和释放倾听障碍，并将其作为讲故事（或任何类型的小组交流）的准备工作。然而，在我们挖掘要在即将召开的会议上讲述的故事时，识别和释放障碍可能是一种我们可以自己做的内部实践。在内部应用这种做法时，请遵循以下过程。

1. 确定听众。
2. 找出障碍。
3. 释放障碍。
4. 讲述发生了什么。

让我们仔细看看我们是如何开始的。独自一人时，识别听众意味着什么？这仅仅意味着内化你预期的听众，以便识别并释放障碍。例如，你正在为销售会议准备一个故事。想象一下会议的时间、地点、场所以及出席人员。你遇到了什么障碍？环境中的什么会出现在“你的倾听”中？是否会因为一位高级经理的到来而感到恐惧？在公共场合讲话会让你有点不自在吗？是否想要消除将要谈论的商业计划中的一些不确定因素？

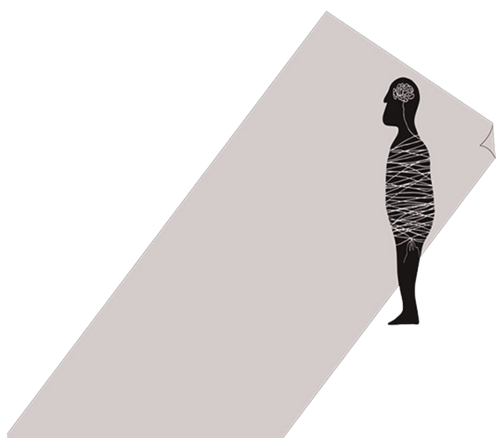
材料如此丰富！把它释放出来。让它进入你的意识，你就在释放它。从某种意义上说，你是在释放它，让它出现在你的头脑中，而不是压抑它。这样做似乎总能改变我们与障碍的关系。此外，这样还可以为上台做好准备，让我们知道开始讲述故事时，可能会遇到什么。这有点像学习游泳，将自己置身于辽阔的海洋。我们的训练就要开始了。在叙事法的背景下，这意味着，在一番清理之后，你准备清晰有力、令人信服地讲述一个强有力的故事。

此外，我们发现识别听众是一种提高沟通效果的有效工具。因此，我们常常根据自己所知道的开始讲述，但这可能并不总是听众想听的。考虑听众的感受，意识到他们的兴趣和需要，反过来也可以塑造我们的故事。我们可以对倾听进行预测，而倾听反过来又会影响我们的讲述，其相互关系就像容器和倒入容器的液体。我们最终讲述的故事可能与最初的设想完全不同。

我们创作一个故事，从识别和释放障碍一直到第五章描述的“讲述发生了什么”。因为这本书是我们方法的理论和实践指导，在释放障碍和讲述所发生的事情之间，我们引入了一种效果显著的故事讲述练习方法，即讲述祖父母练习。这是一项我们在所有训练中都使用的练习。让参与者在短短的3分钟内就能完整地体验到讲故事的过程！这听起来可能会让人觉得不可思议，但其实你会发现这种方法让人自得其乐。

第四章

讲述祖父母的故事



我叫乔治·麦克威廉斯（George McWilliams），1861年出生，是一名奴隶。我不记得多少关于奴隶解放的事，但记得听到过教堂的钟声。我确实记得有人穿着白色的背心走进院子说："我们自由了！"我还记得一个同父异母的妹妹说过，当时主人让她到地里干活，她说："告诉巴塞洛缪，他现在应该自己去农场干活。"

我从小就很穷，有很多兄弟姐妹，但我有个野心，就是要得到属于自己的土地，而且也不知什么缘故，我竟然做到了。我把土地一块一块拼凑在一起，比如这边50英亩[注]，那边50英亩，最后组成一个农场。我在主日学校[注]（Sunday school）遇到了我的妻子，她叫玛丽·哈维。虽然我们自由了，却没有正常的学校可上。不过周日她要去教堂，教堂有人教读书、写字、唱歌。

我们生了15个孩子，8个女孩和7个男孩。我的目标是给每个孩子留下100英亩土地。我努力工作，还搞了副业。有一次，我获得了一台轧棉机，有了这台机器我们就可以轧棉了。实际上，我还烧砖。我们办了小作坊自己烧砖。我决定要自给自足，所以在农场里养了鸡鸭，还开垦了果园。

这个以第一人称讲述的奴隶获得自由的故事，内容丰富。其讲述的场合不是回忆历史的研讨会，也不是家庭聚会，而是培训班里进行的讲述祖父母练习。

讲述祖父母练习

令人感到奇怪的是，一些最持久的做法是在最令人沮丧的情况下产生的。我设置这项练习是为了直接回应我在布鲁克林艾滋病日项目中与客户合作时遇到的阻力。我当时在寻找一种讲述故事的方法，这种方法

可以在打破僵局的同时，让团队成员能真正相互了解。一开始，我邀请他们讲述有关他们父母亲身经历的故事，结果却适得其反。这些患者满是痛苦和愤怒，他们中的许多都是同性恋，有的遭遇了法律问题，有些成员甚至依然吸毒成瘾。因此，他们中的大多数人与父母没有任何联系，许多人被赶出家门。精神病学家C. G.荣格（C. G. Jung）将心理疗法与炼金术进行了比较，其中一种是使用热量来转化化学元素。热量太多会导致化合物燃烧，而热量太少则不会产生任何反应。由于大家对有关父母的故事反响过于激烈，我改变了想法。

我让他们讲述关于祖父母亲身经历的故事。事实证明，这一做法非常有效，因为大多数人都对祖父母有着美好的回忆。讲述祖父母故事练习变成了一种强有力的方式，可以在一个更大的历史背景下，让个人故事更为亲切且包含情感。

有两个角色对于进行此项练习至关重要。

1. 协调员，负责解释和引导。

2. 计时员，其作用不仅是为了安排时间，而且还支持协调员为祖父母故事创造倾听空间。

以下是我们向研讨会参与者做出的关于讲述祖父母练习方法的解释。

在这个倾听练习中，团队会让每个人发挥自己的倾听才能，也会接受每个人的倾听才能，即使遇到倾听障碍，每个团队成员都会让自己的倾听回到讲述者身上。

你会注意到，我们还没有请你做自我介绍。与人初次见面，要做的第一件事就是介绍自己，告诉对方你的职业或生活角色是什么。我们故意不让你这么做。现在，我们要让你介绍自己，但不是介绍自身，而是要你将自己想象成自己的祖父或祖母，然后做一番

自我介绍。这么做是让你真正成为那个人，所以要用第一人称："我的名字是……"

这些指令对团队成员的倾听会产生影响，协调员必须及时调整。人们可能会犹豫不决，不知道应该选择祖父还祖母。有些人可能没见过自己的祖父母，这没关系。如果你有任何记忆，一张照片，或者任何其他人说过的关于祖父母的事情，就可以从这里展开。

在进行这项集体训练时，我们提到了人类学家兼电影制作人芭芭拉·米尔霍夫（Barbara Myerhoff）的作品。(注)我们可以把人生看成记忆俱乐部，死去的人就失去了会员资格，而讲述故事是一种让他们重获新生的方式——回忆他们，这就是我们通过倾听和讲述祖父母故事所做的事情。

基本规则

下面，继续介绍我们的训练方法。

将自己想象成祖父母，然后做自我介绍。以第一人称"我"来讲述，告诉我们你的名字，在讲述故事的过程中，告诉我们你是什么时候出生的，现在是活着还是已经去世了。如果去世了，请告诉我们是在什么时候。

请记住，这个练习是关于倾听的，与讲述和表现无关。倾听是故事的安全器，也会影响故事讲述。你可能认为自己已经为此做好准备，但一旦开始讲述，倾听就会把你带到你无法预测的方向。在训练中，你什么都能讲述。每个人有3分钟的讲述时间，3分钟后，我们会按铃。记住，是倾听创造讲述。

这时，我们会提醒参与者把手头的笔或纸都收起来。计时员会给每位参与者计时，3分钟后按铃。在讲述祖父母故事之后，讲述者要给故事起个名字，然后主持人将故事的标题和讲述者的名字记下来。

主持人既不对故事的内容进行评论，也不提供任何改进故事的建议，对故事讲述人唯一的回应是一句温暖、真诚的“谢谢您”。每个故事结束后，主持人都会问大家：“你们的倾听怎么样？有没有什么障碍？”

人们可能会回答“我在想我的故事”，或者“我在想，我对祖父母知之甚少”。

主持人会回应道：“你现在已经意识到自己遇到了障碍，因为你说了。你已经承认了，现在让它过去，按下刷新按钮，就像电脑上的操作一样，让自己回过神来，全身心地投入下一个故事。”

然后，主持人转向下一个人。

如果有些人显得心烦意乱，主持人可能会特别要求他们反思自己的倾听障碍。如果有人——讲故事的人或任何一位听众——开始哭泣或变得情绪化，那很好。没有必要去安慰或迁就任何人，讲完故事后的倾听反应可以持续的时间长度没有限制。主持人的工作是协调，确保团队中的每个人都理解规则并感到安全。

一段时间过后，主持人可能会认可团队的倾听，然后继续下一个故事，并说：“大家倾听得很好。下一个该谁讲了？”如果某个故事让人特别情绪化或痛苦，主持人可以让团队成员集体深呼吸，以此来放下之前的故事，继续下一个。同样重要的是，要感谢团队成员的倾听和分享，指出他们在倾听方面做得很好。

在最后一个故事讲完之后，要感谢大家赋予彼此倾听的才华，并对学生们带来的强大倾听能量给予祝贺。

在团队中使用这项练习时，在某种意义上，我们提供了一种方式，让大家与自己的家乡联系了起来，并同时与队友们分享了自己的背景。详细谈论自己的事情，可能会让某些人觉得非常不舒服，然而从这种压

力中解脱出来，参与者反而能够分享更为深入的人际关系。每个人都有祖父母，虽然不一定熟悉，但对于一个团队来说，这项练习引发了一种集体感，会自然地激发我们的同理心和共鸣。

正如康泰纳仕的克雷格·科斯特利所言："讲述祖父母练习让我站在我祖母的立场去了解，她眼中的生活是怎样的，她认为自己的生活代表了什么，她经历了什么。我觉得我们大部分时候把祖父母看作是某种象征，而不是真实的人。通过设想自己就是她，再来谈论她的生活会有很大的不同。在我眼中，她变得更人性化了。"

在叙事法中，讲述祖父母练习演示了以下内容。

- 倾听和讲述之间有一种相互关系。
- 倾听是一种才能。
- 每个人都有自己的故事。
- 每个人都有讲故事的能力。
- 讲故事的基本原则对任何人都适用。
- 故事可以用信息片段来构建。
- 无论你认为自己多么不擅长讲故事，都会发现讲故事是我们天生就具备的能力。

正如我们已经提到的，在公司研讨会上进行讲述祖父母练习时，我们会让大家设想自己就是自己的祖父母，然后会给他们3分钟的时间进行介绍。在给出指令的那一刻，人们的大脑就开始参与讲故事。他们记得和祖父母在一起的时光，对自己产生影响的一些事情。然后，他们会毫无准备地说出来。当他们以祖父母的名义讲述祖父母的故事时，倾听的人会全神贯注，因为他们的大脑现在完全专注于讲述的故事。

回想一下这一章的开头：当你开始阅读的时候，发生了什么？对你

有什么影响？你有什么记忆？你的经历中有哪些部分与这个故事有关？让你想起自己的祖父母了吗？他们的情况是什么？如果你有3分钟的时间，准备怎么讲述他们的故事呢？

现在，在你的工作环境中尝试一下讲述祖父母练习，体验一下它的影响。这项练习不仅仅是讲故事前的热身，还可以用来达到自己的沟通目标。

我们来看一个案例研究，在此案例中，祖父母练习第一次将一个全球性领导团队聚集在一起，目的是合作和沟通。

一家大型媒体娱乐公司的人力资源总监在看到我在讲故事时表演“两个人谈话”（Two Men Talking）后，给我发了一封电子邮件。她说看到我和我儿时的朋友、我们公司的联合创始人保罗·布朗德在台上讲述和倾听故事，我们的表演将她“征服”了。我们的项目组告诉她，我们可以为公司举办讲故事研讨会，于是，她要找我们面谈。

一周后，我在她的办公室里，看到一幅巨大的世界地图，地图上用红色图钉标出了印度、俄罗斯、中国、南非、以色列、伊朗、土耳其、新加坡、希腊和其他一些国家。她告诉我，她正在组织一个会议，这些国家的领导者，总共40人，将聚集在一起。

接下来，我在巴黎总部与一位高级副总裁通电话。“我们都有魔法。”他说，“这就是我想创造的。”对于来自世界各地的管理者来说，这次会议是一个难得的机会，可以说，这是第一次在世界范围内举办这样的盛会。他想要看到“打破人与人之间界限”的壮观场面。他也发出了警告信息：一些参与者来自那些相互开战的国家，这些国家的政府仍然彼此憎恨。“我只有这个。”我说，并告诉他关于讲述祖父母练习的事。

他选择把塞浦路斯作为这次会议的举办地，这是一个东西方交汇的中心。我飞到帕福斯（Paphos），住进了旅馆。

第二天早上，高级副总裁向大家介绍说我是讲故事大师，160张脸充满好奇地看着我。在上午的茶点上，他对我竖起了大拇指，说我的介

绍非常完美，每个人都喜欢我的故事，甚至连倾听时的沉思环节也很喜欢。在我们聊天的时候，酒店工作人员迅速把椅子排成两个大圈，里面一圈，外面一圈，所有座位都向着中心。名单上的所有人被分别分配到内圈或外圈。

我们回到室内时，人们看着两圈椅子议论纷纷，想知道为什么他们被分配到其中的一个或另一个，这时噪声水平开始上升。我戴上耳机麦克风，声音在巨大的会议室里回荡。

我解释说，外圈是一群“老家伙”，他们大多互相认识，内圈则由相对较新的人员组成。

然后，我给了他们一个指示：所有的内圈人都要将自己想象成祖父母中的某一位，用第一人称讲述；时间为3分钟，时间一到，我就按铃；外圈人的唯一工作就是开诚布公地倾听，不能进行批评或评判。

大家都喘了口气。“谁第一个来？”我问道，并环视了内圈一周。

第一个进行讲述的是位伊朗女士，她的祖母从未上过学，11岁就被逼婚，16岁成了寡妇，后来又被迫结婚，生了9个孩子。故事讲到一半，她开始哭泣。她两边的妇女用胳膊搂住她，给她纸巾。

“这里欢迎你释放情绪。”我跟她保证，“没有必要害怕或做出评判，情绪是生活的一部分，也是讲故事的一部分。情绪不是痛苦的、难以启齿的故事的释放。”我解释道。“她没事。”我对她的同事说，“没有必要太在意。”她讲完后，我向她表示感谢。她抹去了脸上的泪水。

接下来进行讲述的是一位来自比利时的女性，她讲述了她祖母的故事。二战期间，她从垃圾箱里捡垃圾，想方设法地养活孩子。她也哭了，我再次承诺，情绪和情感的流露是允许的。

第三位讲述者是一位波兰女性，她的祖父是贫穷的农民，21岁时应征入伍，离开怀孕的妻子去打仗——从此再也没有回来过。又是眼泪。

在和讲述者确认后，我转向听众，询问他们的倾听情况。“你们的

倾听障碍是什么？”我看着外圈的人员问道。其他人还没有来得及回答，有一个人就站了起来：“我来自德国。如果我说我的祖父母是纳粹分子，我们要面对现实，你们都懂的，谈论这件事让我很不自在。”

一名来自荷兰的男子说：“主要是那些哭泣的女人。她们太情绪化，这不是在工作中表现自己的方式。”

另一个男人也表示同意：“这就是为什么女性在事业上走不远。她们不知道如何变得更专业。”

高级副总裁站了起来对我说：“如果我知道这就是你们要做的事，我是不会同意你们这样做的！你们让这些人心烦意乱。”他的声音越来越大了：“我也不喜欢看到我的成员那么难过。”

当我问他们是否还有其他倾听障碍时，现场出现了寂静。我转向他：“我可以继续吗？”

他回答说：“可以。”

到那天早晨结束时，我听了60个关于祖父母的故事，这些故事涉及世界各地各种身份的人：士兵、水手、护士、农民、女佣、有多个孩子的母亲、诗人、音乐家和商人。在接下来的两天里，我们听了很多关于讲述祖父母练习的思考。印度团队成员一致认为，这次练习是在同事面前向前辈致敬的宝贵机会。那位伊朗妇女非常珍惜用新的眼光看待祖父母的机会。虽然很多人说这是他们参加过的最有效的培训，但也有人认为这是对他们隐私的侵犯，这种方式太过于情绪化，太美国化了。一个意大利人说：“我来这里不是为了寻找意义，而是来填补股东口袋的。让我感觉到有意义的不是我的工作，而是我的家庭。”

最后，在拉纳卡机场的出入境护照检查处，一位来自新加坡的参与者拍了拍我的肩膀。“那真是一次很棒的经历。”他说，“你一定累坏了。”

我问他的看法。他说：“你用一种非常神秘的方式把一根金线穿进我们的心里。”

10年后，作为这本书研究的一部分，我给公司的一位地区主管写了信，他参加了那次塞浦路斯的培训。我问他记得什么。

他告诉我，他在公司这么多年，这是最令他难忘的一次培训，但也是最具争议的一次培训。他解释说，在这之前，新兴市场集团在规划、销售和基本沟通方面做过很多标准、常见的培训，但没有什么突破或创新，可这次与众不同。他说：“我认为这是在正确的时刻和正确的环境，用了正确的方式让人们放松。有相当一部分人对自己感到惊讶，原来自己是如此开放、自觉和透明。”

“为什么会有如此大的争议？”我问。

“我们从来没有走出我们的舒适区。训练之后，我们总是很容易找到回去的路，但这次更复杂，也更深刻。我们在这个团队中经历了很多的情绪，而之前没有人觉得这些情绪会被释放。很明显，每一个参与者在如何展示方面有了一个选择。”

他继续说：“我们是一个全新的团队。我认为这个练习帮助我们建立了联系。通过反思彼此的背景和经历，我们必须考虑到我们都来自世界不同的地方，拥有不同的文化、不同的经历。这让我们在会议一开始就建立了更紧密的联系。总的来说，我认为这有助于我们更好地沟通。”

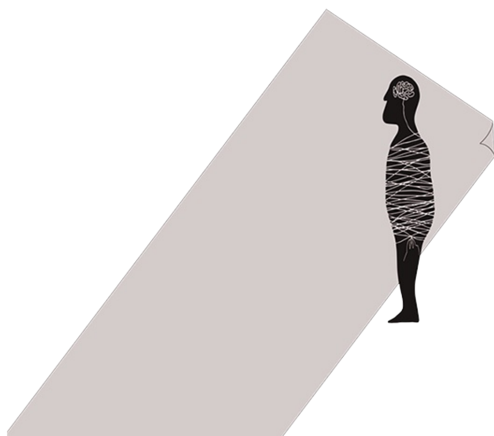
讲故事能够推动变革。其中一些力量在于，如何通过意识到倾听和说话之间的相互关系来重构我们的沟通，有些则来自故事本身。故事为我们与工作中的同事建立新关系提供了桥梁，也使我们多维度化。它们通过层层剥离来揭示普遍性，可以在任何团队的沟通以及持续的富有成效的关系中发挥催化作用。

如果我能为每家公司总结出一种增进沟通的方法，那就是每个员工都在他的同事面前做讲述祖父母练习。我保证这将改变每个团队的沟通情况。

1. 1英亩约合6.07亩。——编者注
2. 在西方，基督教会有在周日（礼拜天）的开班课程，教学生学习“基督学教义”等内容，这类基督教会被称为主日学校。——编者注
3. Barbara Myerhoff, *Number Our Days: A Triumph of Continuity and Culture Among Jewish Old People in an Urban Ghetto*,Touchstone/Simon & Schuster, New York, 1980.

第五章

讲述发生了什么



我见到维多利亚的时候，她穿着一件黑白相间的格子大衣。口红、指甲、手提包和细高跟鞋都是鲜红色的。透过长长的黑睫毛，她直视着我。她告诉我，她是湾区一家科技创业公司的首席财务官，这家公司“当时的财务状况很紧张”，员工们被告知“要裁员”，“公司可能会倒闭”。

维多利亚刚从香港回来，在那里她遇到了当时在巴黎银行工作的商学院的朋友。她设法从朋友那里获得了使公司得以继续经营所需的风险资本。

公司的领导团队一致认为，维多利亚应该在一年一度的圣诞派对上发表祝酒词，派对将在纽约市中心一家酒店的宴会厅举行。站在讲台上看着200张熟悉的面孔，她开始频繁换气，皮肤感觉忽冷忽热。她担心如果说太多，会在众人面前情绪失控，当众出丑。她最后只举杯说：“艰难的一年，但我们熬过来了！”

尽管每个人都大声欢呼，飘在天花板上的气球也被放飞，但她的心却沉了下去。作为一名公司领导，她本可以传递鼓舞人心的信息，却错过了这样一个大好时机。她告诉我：“我有话要说，可就是说不出口。”

维多利亚告诉我，她害怕公开演讲，恐惧感会让她说不出话来。

我问她，如果让她说真心话，她会讲什么故事。她不知道从何说起，只说为公司感到骄傲，每个人都那么努力工作，令她感动流泪。公司给了她一种使命感、归属感和集体感，但她“不知道”如何谈论这些事情。

我请她给我讲一个令她感到害怕的故事，比如童年时代的某个经历。

他人恰当的好奇心和倾听，会鼓励我们讲述童年的故事，即便这些故事没有结局或会带来痛苦。故事的内容往往是生活中具有决定性的事件，很久以后，我们仍然会记得。分享童年故事是打破为保护自己而筑起的防御墙的一种强有力方式。

这些障碍通常会持续到成年，并以微妙的方式阻碍我们的工作表现。在这种情况下，正如你看到的，如果能够像维多利亚一样讲述故事，即便错失担任领导的良机，我们依然可以重现活力。

按照叙事法，故事总是对“发生了什么”这个问题的回答。该方法指导讲述者只讲述能够看到、听到、品尝、摸到或闻到的事实。任何发生在这五种感官之外的事情，比如解释、意见、评论、判断、思想、感觉或者情感，都不属于“发生了什么”的描述。展示“发生了什么”如何影响故事讲述的最佳方法是继续维多利亚的讲述，以及如何指导她使用这项原则。

默里（默）： 发生什么了？

维多利亚（维）： 我的童年充满创伤。

默： 事情不是这样的，这只是一种解释。如果你说“创伤”，我也说“创伤”，那指的可能是完全不同的历史和事实。简单告诉我发生了什么，我会看到什么，触摸到什么，品尝到什么，闻到什么，听到什么？

维： 你可能会看到我从5岁起坐在钢琴前。

默： 什么样的钢琴？什么颜色？

我请维多利亚描绘一幅视觉的、感官的画面。

维： 那是一架卡瓦依（Kawai）黑色小型钢琴，我父母在我5岁生日时送给我的。他们把我叫醒，又把我叫进客厅，琴就摆在那儿。

默： 然后发生了什么？

维： 我真的很兴奋。

默： 那是一种感觉。发生了什么？你第一次看到钢琴后做了什

么？

维：我坐下来弹奏。

默：你弹的是什么曲子？

维：嗯……我不记得了。那时我在学什么？等等，那是巴赫的前奏曲和赋格曲，选自巴赫《十二平均律钢琴曲集》（The Well-Tempered Clavier）的第16首前奏曲和赋格曲。

现在，维多利亚的感官记忆已经被激活，注意细节如何浮现到她的意识表面，变得更容易获得并且更容易流动。

默：接下来发生了什么。

维：我的钢琴老师叫艾达·刚。“刚”在中文里是“硬”的意思。她人如其名，非常严格。

默：“严格”是一种解释。我能看到或听到什么？

维：当我弹错音符或用错指法时，她会拍打我的手，骂我白痴。

默：你父母怎么说？

维：他们问我是否想换老师，我拒绝了，因为刚小姐告诉我，我很有才华，我在钢琴之路上可以走得很远。

默：然后发生了什么？

维：她让我报名参加钢琴比赛。我得奖了，当时和香港交响乐团演奏莫扎特的第21号钢琴协奏曲。

默：接下来呢？

维：我每天都要练习8个小时。

默：这有点抽象。我能看到什么？

维：你可能会看到我一天8小时坐在钢琴前反复弹奏同样的小节。

维：轮到我参加比赛时，我在台上赢得了热烈的掌声。我和首席小提琴手握手，但我没有看她，也没有看观众。我被吓坏了。

默：吓坏是一种感觉。你身体里经历了什么？

维：我的心跳得太快了，我低头看了看自己的红衣服和红鞋子。管弦乐队开始演奏第一乐章，我的手被汗水浸透了，呼吸困难，好像喉咙卡住了。

默：然后发生了什么？

维：我在医院醒来。我妈妈握住我的手，她说我晕倒了。

默：然后发生了什么？

维：我再也没有在观众面前表演过。

在音乐厅里在几百名听众和整个乐团面前晕倒，这足以让任何人变得害怕公开演讲。我建议维多利亚把这个故事讲给她的同事听。

一个星期后，维多利亚在午餐时间召集了同事，告诉他们这个故事，解释她为什么在演讲中“舌头打结”。之后，维多利亚说，讲述这个故事完全改变了公司员工对她的看法。人们告诉她，他们之前觉得她冷酷无情、难以接近，但自从她讲了这个故事，他们开始理解她、同情她。

在我们讨论维多利亚的故事结局之前，先花点时间思考一下你读到的内容。当维多利亚的陈述从解释性的、抽象的陈述转变为事实性的细节讲述时，培训课程对你有什么影响？你是否注意到你的投入或反应能力有细微的变化？当你听到“发生了什么”故事，这种生物学上的反应（事实上，根据科学研究，这正是一种神经现象）是常见现象。没有解释或评论的过滤，你就在故事之中，和讲述者站在一起。你的大脑中浮

现出讲述者的经历，与其他类型的交流相比，这种沟通更为紧密。

对维多利亚和听众来说，她的故事成为她走上领导岗位的垫脚石。作为一家创业公司的首席财务官，她对和她这一身份紧密相关的经历进行了生动的描述，她让团队体验到自己的成功和失败。

她展现了她人性的一面，脆弱和强大的力量都是其中的一部分。这些信息对她的团队在面临暴风雨时至关重要，这也激发了他们对她的信任，激发了更开放的交流。维多利亚重新获得了她本以为已经失去了的领导地位。

“发生了什么”方法

用“发生了什么”方法讲故事指的是将实际发生的事件与人们看到、听到、闻到、尝到或触摸到的事件联系起来。在这种讲故事的方法中，判断、评论、观点和批判都被排除在外，完全依赖于事实描述能力带领听众在故事场景中进行感官探索。对于这种方法，一个简单的经验法则就是说出实际发生了什么，而不是你对所发生事情的想法或感受。在我们的案例中，这正是挖掘故事和创作故事的交汇之处。

我已经建立具体的框架——创造性的类比——帮助学习和完善“发生了什么”方法。我把它叫作“发生了什么”照相机（见图5.1）。

在“发生了什么”照相机镜头下，下面那些都不是事实——照相机无法拍摄到这些精神层面的东西。虽然这些术语似乎一目了然，但当采用这种方法时，你会惊讶地发现，你在很大程度上依赖于这些内在经验进行交流。我敢说，它们就像拐杖，但如果你按照“发生了什么”方法来完善故事，就可以抛弃它们。让我们了解一下：



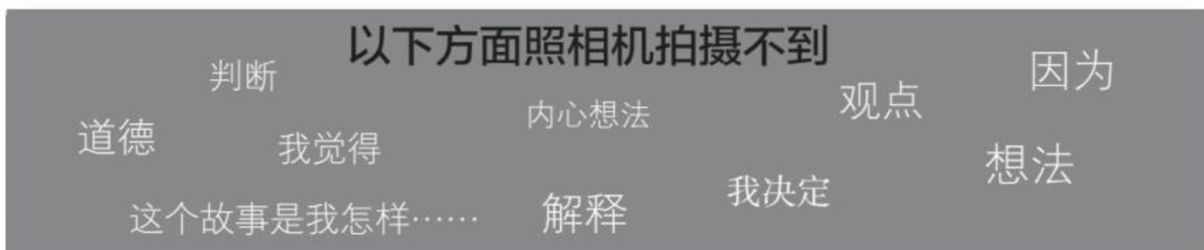


图5.1 具体发生了什么

感受：情绪，感觉和内在体验（不是想法）。

解释：主要基于我们对事物的理解。

判断：基于我们对某些思考方式或观察他人的倾向，对某人进行客观化、限定或描述的倾向。

观点：未必基于事实或知识的观点或判断，一般性看法。

辩解：试图用逻辑推理证明（行动或态度）。

评论：对某一事件或情况所表达的意见或做出的解释。

内心想法：这些想法包括以“我心里想”或“我对自己说过”开头的评论。这些是讲述“发生了什么”之前的常用语句。当你使用“发生了什么”相机时，就不需要这些口头禅了。“你可以说‘我们去院子里吃午饭’，我说‘享受美好的天气吧’。”

如你所见，“发生了什么”方法故意强加了一个限制，要求你公平、真诚地看待你的经历，剔除我们所有人在讲故事时习惯添加的解释和判断。但是，为什么讲述故事要去掉我们所有熟悉的、看似必要的这些成分呢？答案对故事的成功至关重要，利用了我们大脑对故事的科学验证功能。

如果对事件的感受和解释能驱动我们的讲述，那就会妨碍听众身临其境的感觉。当别人用解释歪曲事实时，你能无动于衷吗？意见会产生意见，判断会导致判断。然而，当只有五个感官方面的细节出现时，听众可以听得清清楚楚、明明白白。这可以为他们的智力评估故事的诸多要素创造空间。

这就是讲故事的奇妙之处。因为我们自然而然地把自己的情绪和感觉投射到由事实组成的故事上，我们感觉自己沉浸在风景中，直觉被激活，洞察力加强。我们的反应是神经性的，就像维多利亚的训练中所体现的那样。它就像是我们自己的经历一样，是一种强有力的体验，并一路建立起联系。根据“发生了什么”来讲述，是倾听和讲述的最佳互动。因为，从某种意义上说，我们和听众共同创作了故事。当然，我们选择讲述的、强调的、指向的内容都影响了故事的弧线，影响了倾听。当看到事物的落脚点，观察到听众如何倾听，我们就可以根据这些反馈来调整故事。

现在，让我们在另一种商业环境中更详细地探讨此方法的应用。

讲述令人惊叹的瞬间

一家跨国医疗保险公司由于客户服务部在网上和媒体上收到了负面的评论，在财务上受到了冲击。为了解决目前的问题，公司不惜一切代价，请来了一个又一个专家。客户服务中心也有一套自己的典型原则：

- 倾听并向客户学习，使客户的需求成为每个决策的核心。
- 传递重要的、令人惊叹的瞬间。
- 坚持做正确的事情。
- 倾听客户的心声。
- 勇敢果断。

当客户服务中心为自己提出的这些属性和原则自鸣得意时，员工们却不知道如何实践这一系列抽象原则。例如，“坚持做正确的事情”和“倾听客户的心声”是各个竞争对手都可以使用的口号。

他们引进了叙事法。我们问道：“公司如何传达自己的价值观，如何弥补公司与消费者之间的隔阂？谁与消费者有直接接触？”答案是：中层管理人员和客户服务中心的客服人员。

为了使公司更多地以消费者为中心，我们认为整个组织需要经历一场彻底的文化变革，每个人都要成为讲故事的人。“我们都要成为故事讲述者”，行使企业的使命。我们去了客户服务中心，与每天都与客户交谈的经理和销售代表进行了座谈。我们的目标是激发他们挖掘故事，并广泛分享这些故事，以帮助团队更多地以客户为中心。

在我们与世界各地客服中心的数百名经理共事时，有一个故事尤其突出。一位名叫查理的客服经理接到投诉电话，这意味着客户对到当时为止收到的任何客服的回复都不满意。

这是查理的“发生了什么”故事。

周一傍晚，大约5：30，我正准备下班。我接到一个叫莫娜的女人打来的电话。

她想为她丈夫亨利要一份治疗师名单。

“他需要什么样的治疗师？他需要接受什么样的治疗？”

莫娜回应：“我丈夫疯了，他需要帮助。他被诊断为患有睡眠呼吸暂停症，但拒绝使用治疗仪器。”

和她说话的时候，我能听到她丈夫的声音：“如果你是在和保险公司说话，请马上挂掉电话。一台治疗仪器要1 200美元。我永远不会用的。”

我问：“为什么他这么抗拒使用治疗仪器？”

她说需要换个房间说话。“他的父亲因癌去世时就戴着呼吸机。在他看来，这台机器就是一个呼吸机，他不会使用的。”

我说：“我也有睡眠呼吸暂停症，而且我已经使用这种仪器多年。我还是好好的。”

莫娜说：“你知道，我真的想让你和我丈夫谈谈。把你和我说的这些讲给他听听。”

她让他接电话。

亨利告诉我，芝加哥熊队（Chicago Bears）和绿湾包装工队（Green Bay Packers）正在比赛，我的电话影响他观看比赛。

我说：“我是芝加哥熊队的球迷。”

亨利说：“嗯，你这个开场白有点糟糕。我是绿湾包装工队的

球迷。”

我吸了一口气，告诉他雷吉·怀特是全美职业橄榄球的名人堂级防守球员，这位著名的运动员在退役5年后死于睡眠呼吸暂停综合征。

亨利叹气道：“看来我别无选择。”

对了，顺便说一下，这种治疗仪器是100% 由保险公司支付的，所以他不会花一分钱。

他说他可以收下这台机器，但有个条件。

“你得对我说，‘上！加油！上！’”

我说：“你知道吗？如果能帮上你，我必须得说：上！加油！上！”

对于企业来说，“发生了什么”故事以一种容易理解、令人难忘、强而有力的方式促进了公司的使命和目标。当查理和客服中心的同事分享故事时，他体现了这些价值观和目标，每个人都立即明白了“讲述令人惊叹的瞬间”和“倾听客户的心声”意味着什么。他们发现可以积极地创造一种更注重以客户为导向的文化。此外，我们让那些听过像查理所讲的这类故事的人思考一下他们所展示的特点。所有的“品牌属性”从他们传阅的名单中自然产生，新的属性也被识别出来。

最后，员工的故事经过精心编撰和提炼，被用于公司的广告活动中。结果是：顾客感激不尽，员工能够传播公司信息且富有同情心，高管觉得称心如意。

现在，试试“发生了什么”方法。回想一下你最近一次获得晋升或在工作中取得里程碑式成就的经历，写下你看到、听到、闻到、尝到或触摸到的东西。挑战自己，不要记录这一刻的想法和感受。

在这个练习中，写的内容不要超过3行，可参考对以下问题的回答。

- 你是否曾被某人叫到办公室，然后收到关于自己成就的好消息？那个人是谁？他对你说了什么？你对他说了什么？

- 不要说你对成就的感受或想法。也就是说，不要告诉我们你是自豪还是快乐。相反，让我们看看你骄傲和幸福的样子。你的身体发生了什么变化？你微笑了吗？你高兴得跳起来了吗？你在办公室外面打电话告诉他们这个消息了吗？

- 你为这次成就或晋升庆祝了吗？你出去吃饭了吗？买什么东西了吗？和谁在一起呢？

注意你的感觉。你注意力集中吗？那些你很久没想过的记忆会不会浮出水面，并建立起新的联系和联想？如果这样的话，你就会体验到使用这种讲故事方法所产生的相互作用。当你用这种方式和听众交流时，他们会感觉到你的专注。

如果你想看看精通“发生了什么”讲故事方法的人是如何讲故事的，只需看史蒂夫·乔布斯在斯坦福大学的毕业典礼上的演讲就知道了，他的演讲在优兔（YouTube）上的浏览量超过900万次。[注]乔布斯告诉听众：“大约一年前，我被诊断出患有癌症。”

在开场白中，他定下了基调。他没有告诉我们他是怎么想的，只说了发生在他身上的事。他知道听众会有一种亲身经历的感觉和想法。他愿意相信听众。

还有更多“发生了什么”故事瞬间：

> 那天晚上，我做了一个活组织检查。他们把内窥镜从我的喉咙里伸了进去，穿过我的胃，进入了我的肠子；把针扎进我的胰腺，从肿瘤中取出一些细胞。

注意细节。他对我们毫无保留，他藐视一切禁忌，包括谈论自己的

身体。另一个“发生了什么”故事瞬间：

> 我服用了镇静剂，但我的妻子告诉我，医生们在显微镜下观察细胞时不停地哭泣，因为那是一种非常罕见的胰腺癌，不过可通过手术治愈。
>
> 然后，他非常优雅地说：“我做了手术。我很好。”

注意乔布斯如何在他的讲述中融入感官感觉，从而点燃我们的想象力。当然，这也是苹果公司的部分特点，其产品和演示总能吸引我们的注意。

现在，让我们回到关于该方法的一些细节。

细节决定成败

叙事法的核心任务之一就是运用感官感受的方法客观地讲述所发生的事情。而这之中，从我们的感官意识和记忆中获得的细节必不可少，是细节让我们的故事与众不同，创造了情境和瞬间。

而讲述细节最大的困难就是要选择保留什么，放弃什么。有的人为了活跃气氛，在餐桌上对客人谈论一些或关于工程项目、企业重组，或关于寻找保姆、管家的细枝末节的内容，这些往往让我昏昏欲睡。那么，细节怎样算太多，怎样算太少呢？

判定标准是这样的，细节必须为故事服务。它必须能推动情节发展，扩大我们对环境的理解，或者增强我们对角色的理解。它并不只是为了增色添彩。细节也可以故意放慢故事情节，提供短暂的休息，或加快情节主线。细节在使用时具有特殊的功能，类似于照相机的变焦镜

头，让听众更接近你的世界观。

为了帮助你更多地发现细节的力量，想想你拥有的物品及其在家里或办公室的位置。

快速完成，不要想太多，写下你现在拥有的5件物品：

1. __________
2. __________
3. __________
4. __________
5. __________

想想和这些物品相关的“发生了什么”瞬间。这些物品是从哪里来的？是别人送你的吗？是你自己买的吗？在哪里收到的？收到多久了？得到这个东西的时候，你在工作中扮演什么角色？你的老板是谁？工作中发生了什么？你在做什么项目？然后发生了什么？

带着新的好奇心接近这些物品，利用你的记忆，看看会发生什么。

我在研讨会上听到过的最令人难忘的故事之一是一位社区活动家的故事。故事讲述者是一位来自津巴布韦的女性，这次培训在南非进行。我曾要求每个人都找到一个对他们来说很重要的东西，并讲述相关的故事。她拿起护照说：“这是我的身份证明。我在工作中，看到很多人饿死街头，没有人知道他们是谁。我花了好几年的时间才拿到这个护照，我努力了。如果我死了，他们会发现我身上有这个，知道我是谁。这是我的身份证明。”

对话

对话是一种强大有力、行之有效的方式，可以抓住故事的重要转折点，推进人物和情节的发展。事实上，这可作为解决“发生了什么”讲故事法的最大挑战的主要方法之一：我该如何谈论自己的想法或别人的感受？人们通常会说出自己的想法或感受，你和你的角色也可以这么做。

用这些词：“别走。”

故事的开头只是两个字，却立刻吸引了我们的注意力。仅用两个字，你就以一种非常简洁的方式建立了至少两个角色和两个强有力的情节：情节一，有人要走了；情节二，有人试图阻止他。

在坚持只讲述所发生的事情的规则时，叙事法与电影剧本作者使用的艺术手法非常相似，后者是用电影的视觉媒介来展示而不是讲述。在剧本创作中，对话是揭示人物性格的重要媒介。

就像编剧一样，我们不能诉诸角色刻画。例如，“他很慷慨”“她很邪恶”“他缺乏勇气”，这些描述都是一种解释，是讲述而不是表演。对话不仅体现了人物性格，还具有以下功能。

- 推动故事向前发展。
- 向观众传达事实和信息。
- 建立关系。
- 揭示冲突和权力动态。
- 表达人物的情感状态。

同样重要的是，要记住说没发生（省略）的事情有时候胜过说发生的事情。例如，你可能会说：“那个星期天早上，我没有去公园。我开车去办公室，在入口处刷了一下我的门卡，那里有5名保安值班”。说你星期天没有去公园，而是去了办公室，会让你对发生的事情有完全不同的看法。没有发生的事和已经发生的事一样强而有力！

情感呢？

每当我讲授叙事型故事倾听和讲述法时，这些问题就会反复出现：“如果只关注所发生的事情，你如何传达情感？”“没有感情的故事怎么会好？”这些问题至少基于两个错误。

首先，认为“发生了什么”这句话排除了表达情感的可能性；其次，认为讲述情感就是表达情感。

大脑会对接收到的关于五种感觉的信息有所反应，所以无须再对其进行解释，我们会用自己的经验自动填补空白。当听到“鲍勃走进房间，砰的一声关上门，向窗外望去，跟我保持着距离”，听众不需要额外的线索来想象愤怒、痛苦或沮丧的情绪。随着故事的进展，我在“发生了什么”瞬间做出的微妙选择将继续填充画面。听众会产生故事所需要的所有情感，我们可以享受选择细节来激活并参与这些情感，以达到戏剧性的效果，突出故事信息。

我们在一家跨国制药公司培训时发现一个很好的例子，就是把情感从故事的叙述中剥离出来，并坚持讲述“发生了什么”。公司领导要求利用叙事法帮助他们促进科研团队和销售团队之间的交流，并在呈现他们的调查结果时，不要受原始数据的影响。他们发现，无论是在国内还是在国外，在观众中都达不到预想的效果。他们想找到一种方法，让研究人员通过个人故事来解释工作，而这些故事反过来又能纳入销售策略之

中。

斯特拉在临床研究小组工作，致力于治疗阿尔茨海默病。她的问题“为什么要讲故事”得到了公司的答复。他们选择讲故事作为最有效的沟通方式。但对于“为什么要现在讲”，斯特拉的回答非常私密，这与她和父亲的关系有关。

她用“发生了什么”方法讲述了下面这个故事，所有的解释、评论和判断都被剥离。

> 我出生在上海，父亲是一名医生。他将传统中医和西医结合，发明了治疗硬皮病的新方法。他的病人来自世界各地。不管是在家吃晚饭，还是在扶手椅上休息，或周末听收音机时，总有人敲门说：“我的孩子发高烧了”或“我母亲病了，该怎么办”。
>
> 父亲会立即骑上自行车去看他们。因为他不收取费用，人们会给我们鸡蛋或给他织顶帽子表达谢意。
>
> 父亲在70岁的时候，得了中风，后来发展成了阿尔茨海默病。
>
> 直到今天，每当我去上海时，他以前的病人都会跑过来找我，告诉我他们有多想念他。

如果他有斯特拉在实验室开发的药物，那么他今天或许还活着，还在工作。

对斯特拉来说，在工作中谈论私生活非同寻常，她父亲刚刚去世。事实上，她的父母在3个月内相继去世，这对她来说是艰难时期。尽管她把自己描述成非常看重隐私的人，还是觉得讲故事时自己的情绪波动很大。

她以一种公开向父亲表示敬意的方式表达了自己的情感。这个故事与她对父亲的记忆紧密联系在一起，其影响就是观众的全神贯注。他们本来已经准备好，倾听她的研究对销售团队将要销售的产品的看法。没

有那种情绪化的气氛，她的演讲就不会以如此令人难忘的方式进行。

有趣的是，因为故事和情感密不可分，当我们提供企业培训时，总会遇到这样的问题：“情感在工作中的角色是什么？”这里几乎有一种循环逻辑在起作用：我们无法真正想象一个没有情感的故事，然而在商务沟通中，讲故事引发了关于情感在工作中的角色和地位的问题。但是，职场难道不是我们生活中的故事场景之一吗？它不会自然而然地唤起情感体验吗？

事实上，在工作中发生的事情会让我们充满情感。关键是，当被情感控制时，批判性思考会成为几乎不可能完成的任务。我们首先要认识到情感的强大力量，无论是在工作中还是在家里，有强大的潜力影响沟通（无论好坏），我们需要一种方法来成功整合这些潜力。让我们看看“发生了什么”方法如何直接阐明这个沟通难题。

如果我们对同事的评论、自己的表现，或客户提出的挑战感到不安，可能会屈服于美国流行的文化二分法，把情绪先放一边（最好的情况），或者在努力沟通时强行压制情绪（最坏的情况）。在这里，“发生了什么”方法的规则允许我们回忆那些经历，而不是简单地把事实放在第一位而拒绝情感。这为一些偏见进入我们对经验的反思创造了空间。“嗯，除了我对它的反应之外，那里还发生了什么？”让我回忆一下那件事。现在，自己试试。给自己讲述一个“发生了什么”故事，一些让你情绪激动，或者有很多意见和判断的故事。要遵循叙事法的原则，只讲事实。

你的故事可能有一个版本是这样的：“桑德开会总是迟到，更别提他在办公室的马虎大意了！因为他根本不关心项目或团队。他可能只专注于自己的职业发展。”为什么不从“发生了什么”的角度来回顾和叙述这些观察结果呢？“桑德是在其他人之后来参加会议的。事实上，会议已经开始了。早些时候，我走进他的办公室时，看到桌子和地板上有成堆的文件。他电脑屏幕上显示的网站也与工作无关。”好吧，不过，这可能依然是一组事实。但你看到区别了，对吧？这里有空间，而且你在

讲述或阅读这一故事时很冷静。

这个空间对我们所有人来说都是宝贵的，尤其是在商业领域，我们需要将关键的才智运用到工作中去。“专业”是指我们能抛开偏见、判断、意见和其他成见，客观地分析事物。“发生了什么”方法是帮助我们这么做的一个工具。

采用这种方法需要大量训练。陷入解释和判断的倾向犹如呼吸一样自然而然。但是请注意，只有当你已经识别并释放了倾听的障碍，才可以使用“发生了什么”方法去分析某个场景的情感内容。在我们开始使用“发生了什么”方法时，情感的影响对我们来说就成为倾听和讲述的障碍。我们会发现自己需要删掉一个接一个的解释或意见。我们越是坚持这一原则，就越能消除这些阻碍我们交流的障碍。通过讲述所发生的事情和详细描述经过，我们可以给自己和他人展示更清晰的事件画面，而不会用情感的语言蒙蔽他们的倾听。

这可以使交流向前推进，我们允许情感占据自己的位置，但不允许它们搅乱我们的讲述。注意此处的不同：我们允许情感的出现，但要识别它们，要释放它们，不允许它们指引我们。

正因为如此，在讲故事时，要把“发生了什么”当作指引我们沟通的原则。

切记要点

1. 根据5种感官感觉讲述“发生了什么”。如果你听不到、尝不到、闻不到、摸不到、看不见，那么就当什么都没发生。

2. 把所有的解释、意见、判断和感情的陈述，以及“发生了什么”相机拍摄不到的一切东西都去除。

3. 没有道德或经验教训方面的评判，这些不属于故事。让倾听者自由地构建自己的道德观并从中受教。

4. 相信听众有能力理解你的信息，这要归功于你对发生在你身上的事情的描述。

5. 这种方法需要按原则进行训练。坚持下去就会有收获。

6. 故事的目的在于与听众建立联系。说出所发生的一切就能让这种联系产生。如果你的听众有问题要问，或者想在你讲述之后开始对话，甚至讲述他们自己的故事，那就说明你已经与他们建立了联系。

什么时候使用“发生了什么”照相机

1. 如果你确定故事是传达信息的最佳方式，讲故事就应该回答这个问题：“发生了什么？”

2. 如果你在开会，无论是小组会议还是一对一沟通，如果有人（或你）对某事不满而情绪激动，可以问一问“发生了什么”，以突破情绪的障碍，深入问题的核心。询问“发生了什么”，提出的细节可以作为问题解决方案的来源，这些问题在过去处理起来可能更有挑战性。

3. 如果和某人沟通时头脑一片空白，或者不知道下一步该怎么进行，试试说出“发生了什么”。想想你所采取的行动、别人对你说过的话、你对别人说过的话，你就会不断进步。

记住，这种方法需要练习，大量练习。将经验与复杂的解释、观点和判断联系起来的习惯已经成为障碍，但请不要一开始就泄气。放慢脚步，享受所发生的事情的细节。它可以启迪心智，让人耳目一新。可以

肯定的是，只有和别人一起尝试，你才会变得更好。在讲述所发生的事情时，看看如何与他人分享故事。接受他们的倾听，并看看你在分享故事时，会对听众产生怎样的影响。下面是一些“发生了什么”的场景，这些场景可以帮助你朝着目标前进。

领导力

一家公司正处于重组时期，它的管理者由原来的两位变成一位，30%的员工被解雇。管理者可以用“发生了什么”来讲述公司破产和变革的原因，具体说明正在发生什么变化，以及对公司会产生什么影响。

说出“发生了什么”是面对事实，而不是偏离事实，这在应对变化时至关重要。

销售

产品销售难免枯燥乏味，用“发生了什么”讲述故事可以使销售变得更具吸引力。产品信息客户在商品手册中都能找到。换种方式，描述一下产品能为人们做什么。当产品出现在某人家中或办公室时，告诉他们会发生什么。

团队协作

在与一家大型科技公司的设计团队合作时，我们将工程师、产品经理和设计师团队聚集在一起，创作“发生了什么”故事，将想法转化为故事讲述。这些团队成员不习惯通过合作来向首席运营官和首席执行官介绍想法。相反，他们习惯各自为营，先花几个月的时间创作一个蓝本，直到展示前几天再一起碰头。设计团队的新负责人认为这是浪费，应该

有一种方法可以让他们在创作蓝本之前尽早提出想法。

进入“发生了什么”故事，这些故事将案例与动机和灵感混合在一起，通过具体的经验来展示新的想法。

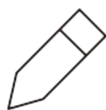
上岗

有一位首席执行官找到我们，她得到了资助，用一年的时间拓展初始创意。换句话说，她是在唱独角戏。她从挖掘和创作起源故事开始，以鼓励资助者和合作伙伴追随她。随着团队的发展壮大，她一直让我们参与，拓展故事。她希望团队能达到这样一种状态，即每个人都能够讲述一个原创故事，说明为什么这项业务对他们很重要。这样，在行业内，除了她，还会有更多人能讲述引人入胜的故事。

她团队创作的“发生了什么”故事变成了新员工上岗的培训材料，可以激励新员工想出自己的故事。最关键的是，可以为日后的工作做准备并节省宝贵的入职培训时间。使用“发生了什么”方法，他们继续创作“知识故事”集，通过讲述和收集关于人们工作中的“发生了什么”故事，具体描述每个人都做了什么，并使它能被任何新来者所接受。这意味着新来者不必依赖过时的培训视频和干巴巴的、非人性化的标准操作手册。

“发生了什么”练习

现在，轮到你了。花点时间做以下两项练习，可以帮助你挖掘“发生了什么”瞬间。



10件事练习

在识别并释放了倾听障碍之后，尤其是在消除自我判断或自我批评的想法和感受之后，接下来这个是最好的练习。

一旦释放了倾听障碍，不用太多思考或自我判断，你就可以很快列出生活中可以写成故事的10件事。它可能就是标题（例如，“CEO推介会”）、一件事（例如，“我离职的那一天”）、一个地方（例如，“走进爷爷家的商店”）或一个人（例如，“珍妮的第一次马拉松”）：

1. ____________
2. ____________
3. ____________
4. ____________
5. ____________
6. ____________
7. ____________
8. ____________
9. ____________
10. ____________

这样做是为了让我们的创造力源源不断地流动，以便在许多不同类型的生活事件（无论大小）中看到故事的可能性。

“发生了什么”句子练习

下面有一些例句，例句后面告诉你如何将其转换成“发生了什

么”语句。

“我尽量不表现出生气的样子，但我真的很生气。”

“生气”是一种感觉的描述。根据所发生事情的不同，你可能会说：“我的手在发抖，我咬紧牙关。在他打断我并告诉我‘这是个愚蠢的主意’后，我什么也没说。”这是典型的描述“发生了什么”的故事。有明显的情绪，但没有直接说出来。

“我的经理是个虐待狂。”

“虐待狂”一词是解释。下面是“发生了什么”对这种解释的描述：“经理拿起一本书向我砸过来。我躲开了，书砸向了墙。”

“我不喜欢这个客户对我说话的方式。他很无礼。”

“发生了什么”照相机看不到“无礼”或不喜欢某人为人处世的方式。下面是“发生了什么”照相机可以捕捉到的：“我走进会议室，客户没有抬头看我。他指着椅子做了个手势，说了一个字：坐。”

“我不认为美国中部地区市场会欢迎这种产品。”

这句话与事实无关，“发生了什么”照相机也无法拍摄到。可以把这句话改为：“市场研究显示，爱达荷州55%的人口会购买我们的新系列清洁产品。”“我决定打电话给中国的同行，了解正在处理的情况。”

“决定做某事不是你能看到、听到、摸到、尝到或闻到的行为。”同样，在解释所采取的行动而不告诉我们行动本身的情况时，你的陈述也不会指向解决问题的方向。但是，照相机可以把这些记录下来：“我拿起电话，拨通了江某在深圳的电话号码。我告诉他得谈谈最近一批没到的货。他说会和上司先谈谈，然后给我回电话。”

“告诉你这些是因为我认为，这表明我们的团队需要这些设

备。”

这位上司会如何使用“发生了什么”方法来支持买更多电脑的要求？他可能会说：“我们没有为三位新来的员工购买电脑，但承诺会把这项要求纳入预算。上个月，加里带着自己的笔记本电脑，米歇尔在家工作，贾斯汀和她的主管共用台式机。他们都要求得到一台属于自己的电脑。”

现在，来看看下面的例子。有些是“发生了什么”语句，有一些则不是。找出与之相反的语句，并使用“发生了什么”照相机进行转换，就像前面例子中的那样：

- “我无意中听到她说了最可怕的话。我很生气。”
- “外面很冷。我的身体在颤抖，牙齿在打战。”
- “我打开窗户，尖叫起来。”
- “我想，我不可能给他打电话。”
- “我满头大汗地哭着跑过终点线。”
- “我感到如此孤独。”
- “我说‘我认为一切都结束了’时，没有看他的眼睛。”
- “我决定乘飞机去找她。”
- “我父亲开着一辆崭新的白色奔驰回家了。”
- “我记得妈妈做饭的味道。”
- “他的解释冗长乏味。”
- “我听到街对面有只狗叫。”
- “那天，我意识到自己可以完成任何事情。”
- “她对我说，‘我一直都知道你能完成各种工作’。”

• “我说，‘这对我来说不再重要了’，因为我受够了这一切。”

• “那一刻我意识到，这不都是我的错。”

怎么样？看似简单，对吧？记住训练方法，多多练习，熟能生巧。

智力训练

“发生了什么”方法就是我们创作故事的方法。我们要每时每刻稳扎稳打地做这件事，要相信自己在创作了不起的故事。这种沟通工具的使用方法就是，要愿意在不熟悉的情况下反复练习，直到能熟练使用为止。发挥你的创造力，不断尝试并乐在其中。这样，你会惊讶于自己看待周围事件、对象或人物越来越准确，维度更趋多样化。

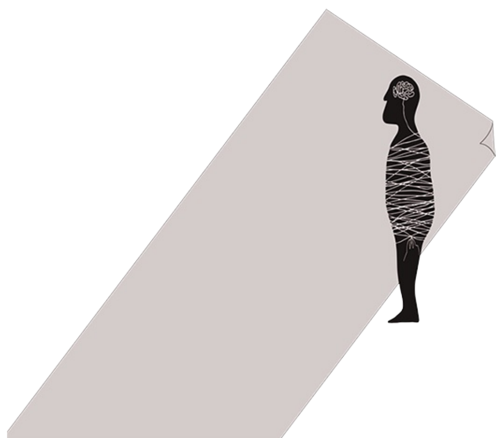
从长远来看，“发生了什么”是一种心理训练。它提醒我们要把事情简单化，抓住要点，坚持事实。我们项目的许多参与者告诉我们，由于练习了这种方法，他们在作为演讲者进行演讲的时候更加专注，方向也更加明确。最重要的是，它使我们熟悉倾向、判断、意见和评论。我们可能会惊讶地注意到，每谈到一件事或同事的某种行为，我们总是习惯从意见和判断出发！慢慢学会“发生了什么”方法，看清事情的来龙去脉。练习得越多，你的收获就越多。从这个角度看，大家都能从中受益。你和听众肯定都会受益良多。

---

1. Steve Jobs commencement address at Stanford University, 2005,https://www.youtube.com/watch?v=VHWUCX6osgM.

第六章

安排好故事结尾



在本章中，我们将会介绍故事的线索，即从开始到结尾的传统发展模式，中间包含情感转折点，由此将所有细节和规范结合到一起。步骤是在生活经历中挖掘出一个故事，从回答那些强有力的问题开始：为什么要讲故事？为什么要现在讲？想象一下听众，识别并释放各种影响倾听的障碍；体验“讲述祖父母练习”的催化效果，这时你讲故事的能力已得到锻炼。最后，通过“发生了什么”方法收集故事的各个部分。现在，你可以开始认真创作故事了。

在这本书中，我们描述了讲故事的步骤和经验。在实践中，倾听和讲述的动态互动过程并不总是线性的。通过挖掘可以很快地进入创作；在创作过程中，可能会发现有必要进行更多的挖掘。在讲述故事之后，你会以崭新的眼光看待事物。挖掘、创作和讲述在探索过程中同等重要。随着时间的推移，你的讲述会越来越流畅，反应也会越来越敏锐。

克雷格的故事发展

虽然很难用非线性的方式来描述，但通过我对康泰纳仕食品创新集团首席商务官克雷格·科斯特利的指导，你会看到故事创作的真正细节。以个人方式讲述商业故事的能力与其他交流方式会形成鲜明对比。

正如你在第一章中读到的，克雷格对“为什么要讲故事？为什么要现在讲”有丰富的表述。他认识到讲故事能力是团队成功的基础。现在，他想要创作自己的个人故事，将信仰、激情和价值传达给团队。他想要一个可以表达他如何看待作为管理者的自己和作为团队成员的同事的故事。最终，他希望自己的公司能够出类拔萃。他相信每个故事都很重要。

克雷格在采用叙事法之前，已经准备好了一篇演讲稿，并在食品创

新集团峰会上向团队成员讲述了这个故事。他花了一整天时间来创作这个新故事：“诚如所言：故事和销售”（As It’s Told：The Story and The Sell）。

现年32岁的克雷格在高中和大学曾是一名橄榄球运动员。他身穿剪裁精致的西装，站在教室前面的领奖台上。当文本在银幕《星球大战》（Star Wars）上播放时，他带着欣赏和灵感，分享了这个以表达感恩和鼓舞人心为目标的半开玩笑式的故事。

> 我们是一家拥有世界上最具标志性品牌的公司，随着技术对世界消费方式的影响，创新团队知道需要有所改变。他们需要改变出版方与编辑方的互动方式，需要减少官僚化，需要重塑与广告商合作和共同创造的意义。
>
> 事实证明，创新团队的智慧远超出了他们的实际年龄。当他们所属的这家标志性公司正在研究如何适应这个新世界时，这家创新型集团获得了无与伦比的成功。就在那一刻，公司的领导人意识到他们需要一次重大变革，提升创新团队的力量。这家标志性的公司作为一个整体需要发生翻天覆地的变化，这种变化甚至会威胁创新团队的生存方式。面对可能的崩溃，这个富有创新精神的群体没有退缩，而是通过意志力、决心和所拥有的文化，克服重重困难、挣脱束缚、特立独行，继续追求在食品行业的统治地位。

在开始指导克雷格写一篇个人的“发生了什么”领导力故事前，我们分析了他的这次演讲。虽然他的演讲抓住了团队变革故事中的关键点，看到了它的通用性，以及如何适用于各种人群和事物。然而，这些内容容易被遗忘。他想找到一种方法，使他的信息更个性化，更强有力。他想要一个被签名认证的起源故事来证明他是谁，从哪里来，以及如何看待这个世界。他想展示独特的领导才能，以及如何继续支持团队中每个人的成功。他会陪着他们，告诉他们怎么做。

与客户一对一交谈时，我会扮演专心致志的倾听者角色，专注于客

户的故事。对于讲故事的人来说，这种倾听既是一种鼓励，也是一种释放。在你发现自己的故事得到真诚的倾听时，你的讲述方式也完全不一样，因为听众的全神贯注创造了一个容器，为你的创造力提供了一个间空。

作为一个领导者，克雷格与讲故事有天然的密切关系。“我一直欣赏文字的力量和故事的力量。”他告诉我们，“在某种意义上，在我爬上通往成功的阶梯时，我的动力来自我对自己讲述的故事。”他继续说道。这是一种鼓励自己坚持下去的方法，也是一种克服阻碍前进的各种障碍的方法。克雷格在公司的地位迅速上升。在现在的位置上，他看到了故事在领导中的新角色，一个与他对团队动态的理解密切相关的角色。

“我并不是要弄清楚如何爬上下一级台阶。对我来说，更重要的是看到团队的成功。”克雷格意识到，必须有一个“更大的目标”，把每个人拉到同一条船上，把他们连在一起，使他们成为一个有凝聚力的整体。他凭直觉知道故事比数字更能表达这一点。在谈话中，克雷格讲述了他在高中和大学作为橄榄球运动员的经历。这一系列经历对他的性格产生了影响。这些经历实际上是他自我定义的起源故事。

> 在运动中成长，有不同的教练和很多不同的队友，这会让你遇到一些不舒服的情况。这些会影响你在多大程度上愿意成为别人的依靠，会有多在乎团队或愿意为了团队更大的利益做出多大牺牲。
>
> 对我来说，当领导一个公司时，最重要的事情就是确保公司成为人们每天都想去的地方，让他们感受到支持。实际上，他们喜欢彼此，关心彼此，希望让每个人都得到最好的东西。他们知道吗？当扮演总教练的角色时，我对他们的个人发展很在意。我关心的是采取开放的政策，确保他们的需求在个人和专业层面都能得到满足。我希望他们得到机会，发出自己的声音。

克雷格将他早期的运动经历与工作中的“团队”的“首席教练”角色进行了惊人对比。但我们不想简单地“讲述”他从这些经历中吸取的教训和灵感。我们想要将其“展示”出来，这样他们就可以使用未经修饰的本能力量——只有讲故事才能传递的力量。

故事结构：开头——情感转折点——结尾

一个故事的成功在很大程度上取决于它的结构。通过“发生了什么”方法，我们可以挖掘出细节。在这一点上，故事还只是一连串的“发生了什么”瞬间。要成为一个令人满意的故事，这些瞬间必须被分为三个部分：开头，情感转折点和结尾。

故事的线索和转折点

每个故事都有线索。故事讲述者像一架客机的驾驶员，带着听众踏上了一段旅程。故事的开头就像飞机起飞时飞行员操控引擎在全速起飞一样，讲故事的人也只有短暂的时间来吸引听众的注意力。

故事结束就好比飞机降落，就像飞行员必须知道如何下降、准确降落并完全停止一样，讲故事的人也必须引导听众走向结尾，并将故事推向一个有意义的终点。介于两者之间的就是飞行本身，虽然没有人喜欢颠簸，但颠簸的旅程确实会带来更好的故事。正因为如此，如果你确定了情感转折点，故事会更吸引人（见图6.1）。

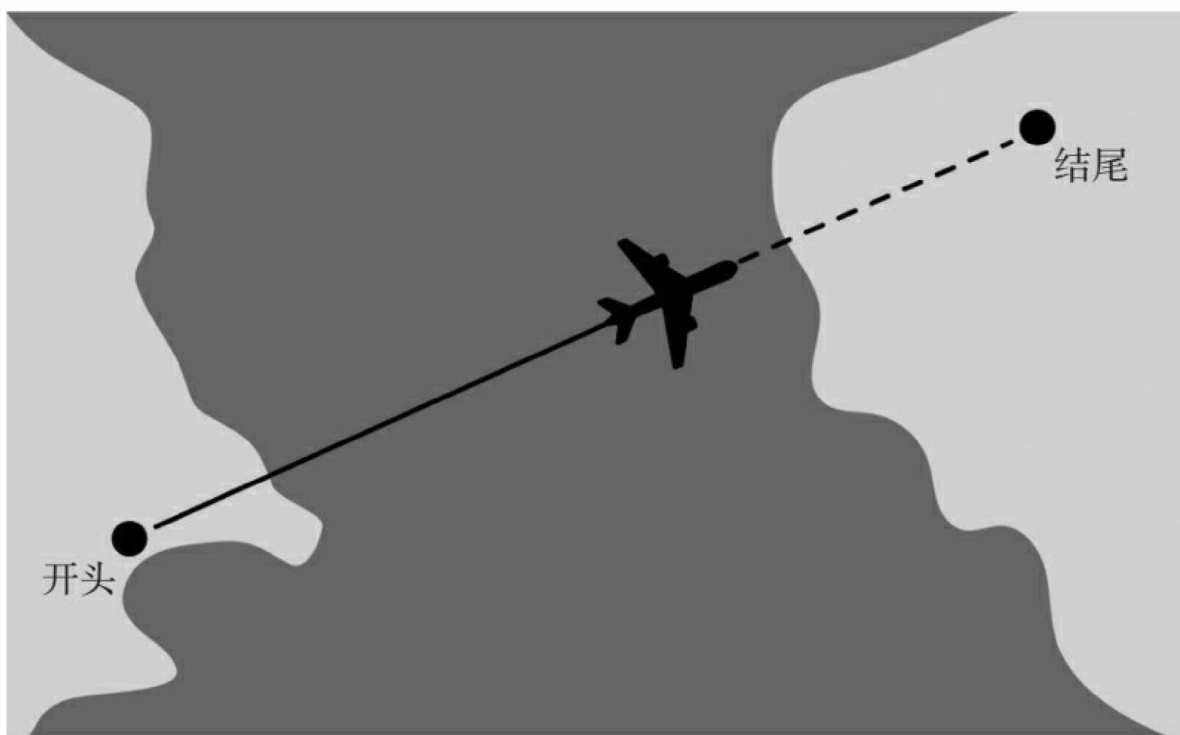


图6.1 故事与飞行比较

从哪里开始

如果故事第一句话（或前两句话）就能吸引听众的注意力，那么他们会跟着你的故事走。开个好头，知道故事走向，我们就会紧紧跟随。事实上，我们想和你一起体验故事历程。强有力的故事开头总是以“发生了什么”开始。你故事的第一句话，就可以把我们带入故事中。由于我们不知前因后果，被带入故事之中会激发我们的好奇心。我们不知道到底会发生什么，这种神秘感让我们很想知道接下来会发生什么。比如：“我妻子转过身来，拿起电话说：‘是找你的。她说她是个猎头。’”

你的开头可能非常简单。这与画图应该详细正好相反，不过二者也可以是戏剧性的。用吸引人的三言两语（一句或两句）作为故事开头。或令人震惊、或滑稽幽默，不管怎样，要做到简单有趣。比如：“我走进会议室，老板和人力资源总监正坐在会议桌旁。10分钟后，我拿着一

个装着个人照片和我妻子给的铅笔托的箱子走出了大楼的旋转门。”

对于故事开头，叙事法的经验法则是：不管从哪里开头，开头就只是开头。如果需要添加或删除其他内容，在后面会更容易。不要自我评判或白费口舌。随着时间的推移，你会对开头和结尾之间的关系有更敏锐的认识。你的故事开头会变得不再那么随意，并且可以为结尾埋下微妙的伏笔——笑点。这就是为什么这一章的标题是“安排好故事结尾”。我们稍后会再讨论这个问题。

我们和克雷格一起工作的时候，你会看到我们如何精心设计故事开头，我们从一开始就指向有影响力的结尾。在一个4分钟的故事中，你必须注意故事结尾。最初，克雷格分享了他在每周销售会议上讲过的一个故事：

> 每周三晚上，我们都会和整个团队召开销售例会，会议时长为60~90分钟。在上一次例会上，我讲了一个故事。这个故事是关于我在高中打橄榄球时所处的不同环境或情景，以及我与球队和教练的关系的。
>
> 那时的经历再加上我的激情，让我愿意为球队的利益付出更多，对此我根本无须多想。这与我在大学时的情况形成鲜明对比。在大学，我和整个团队队友之间的联系并不像高中时那样紧密，和教练之间的联系也疏远了。因此，当球队需要我做出牺牲，在球场上打一个我并不擅长的位置时，我找了个借口退出比赛。
>
> 10~15年后，再回头看是否愿意为团队做出牺牲，或去打自己不擅长的位置，与团队和领导者的关系显然是影响我感受的最大因素。

这个故事最直接的问题是没有讲述“发生了什么”。它包含的是自我描述——也就是说，描述了克雷格是什么样的人——但很少有情节。我们可以将其理解为一种“内部叙事”，即给自己讲故事。这是平时讲故事

的常见模式，是一种与自己的对话，以此来理解并保留以往的经历作为备用。我们在讲述故事时，要把这些都去掉，故事必须从讲述情节开始，这些情节要能被看到、听到、摸到、品尝到或闻到。我问克雷格："具体发生了什么事情，证明你高中和大学的教练素质不一样？"换句话说，团队中发生了什么事情，是戏剧性的还是情绪化的，这些会成为故事的核心吗？

他的回答是：

> 如果你大一加入新生橄榄球队，那大二你就进入了校队。我升入大二的时候，执教已有一段时间且相当成功的教练退休了，学校董事会没有选择助理教练继任，因为担心他会按照原来的方式执教（其实这是大部分人所希望的），因此从外部另行聘请了一位教练。新教练在我上大二的时候上任，在这一年里他遇到了很多问题，大三的时候遭到解聘。学校最终重新聘请了一位熟悉原有体系的教练。

克雷格又一次以模糊而又抽象的方式解释了一种情况。而听众需要更多的东西。我让克雷格讲述一些关于他和橄榄球的故事。如果我当时在场，可能会看到什么？这是当时挖掘出来的。我们已经确定了故事的大概范围，但还不是很满意；我们仍然在探寻更好的故事线索。后来，克雷格开始讲述他的家人在电视前观看橄榄球赛的情景，讲故事的触角终于活跃起来。

> 如果在周日早上或下午早些时候来我家，你会看到10个人挤在电视机前看匹兹堡钢人（Pittsburgh Steelers）的比赛。

正中下怀，这是典型的"发生了什么"开头。让我们直接进入场景的中央，显示（而不是讲述）克雷格来自哪里。这是一个亲密无间却又充满活力的家庭场景。作为一个倾听者，我被迷住了，我的大脑激活了我

和家人一起看电视的记忆。我认同讲述者，想知道接下来会发生什么。

我们花了更多的时间挖掘。我问了他一些问题来激发他的感觉，寻找一些已经发生的特殊事情，这些事情将促进情节和角色的发展。

我们挖掘到一个精彩瞬间，克雷格告诉他的父母，他想成为一名橄榄球运动员。我追问着想要听更多细节。他讲述了新的细节，即在打橄榄球之前他曾经踢过足球，那时由于害怕他脑震荡，他母亲不想让他打橄榄球，他父亲则不以为然。每个故事都需要一定的冲突，这里就有了分歧。我催促他讲述更多，最终挖掘出两件事，克雷格正是以此作为他起源故事的开头：

> 当年我7岁，坐在卧室里，耳朵贴着门，这样就能偷听父母在厨房的谈话。“这可不是什么安全的运动，查克，他可能会受伤。”我母亲说。
>
> “必须让他去尝试和探索，没事的。”父亲回答说。
>
> 每个秋天的周日下午，全家人都穿着黑金相间的球服，围在电视机前。母亲保莱特在厨房里和奇克阿姨一起，订购比萨，做她拿手的布法罗鸡酱。父亲查克一边为乔叔叔倒酒，一边告诉他：“你知道吗，今年是属于我们的一年。”

情感的转折点

在传统戏剧结构中，主要角色必须克服或解决冲突或障碍。同样，这也是你开始讲故事的时候，每位听众的期待，是你传递信息和意图的必然方式。想象一下这样一个故事：“我在回家之前去商店买了面包”，“布拉德利先生把软件升级的情况告诉了客户，并挂了电话”。这样的叙述总让人觉得缺了点什么，对吧？

我们的大脑天生就会对故事的结构产生反应。然而，关于故事从何

处开始和结束，以及安排哪些转折点，我们做出的选择一方面依赖于创造性的灵感，另一方面也依赖于对戏剧情节的深刻理解。是什么让一个故事真正起作用？是什么让听众屏气凝神？

你是否达到目标或目的？你在路上遇到什么障碍？所有戏剧都需要冲突，这是老生常谈。老生常谈缺少的是巧妙和新意。冲突意味着你努力去达到目标。冲突可以是有趣的、感人的或暴力的。记住，我们希望看到你的故事发生转变。有些东西改变了，你作为主角改变了，即使这些都是细微变化。冲突本身就是戏剧性的，制造了紧张和悬念，吸引听众进入故事，以便他们认同你想要解决的冲突或克服的障碍。在创作故事时，冲突时刻是转折点，即故事改变方向的地方（见图6.2）。

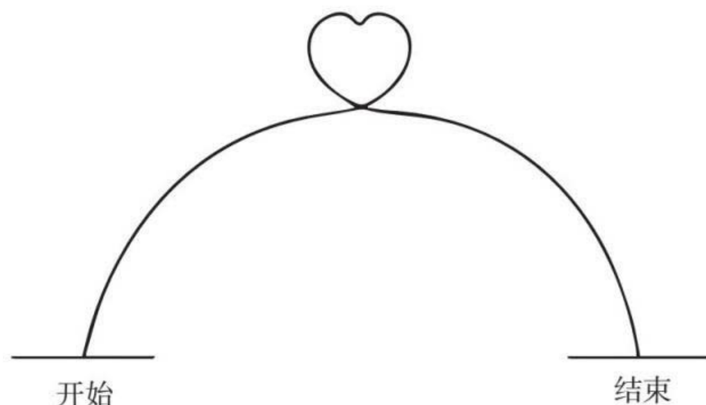


图6.2 情感转折点

回顾自己的生活，你可以找到情感的最高点和最低点，那些改变生活走向的瞬间。它们也许是孩子出生的时刻、与母亲争吵的时刻、与偶像邂逅的时刻，或者是经历挫折和晋升的时刻。

克雷格的情感转折点

确立了橄榄球在克雷格生命中的重要性后，在与他对话的过程中，我们继续挖掘和创作故事，发现了他的情感最高点：“比赛结束后，在队友们庆祝第一次胜利时，我脱下护垫，第一个走出更衣室。回到家，

我冲了个澡，坐在地板上泣不成声。赛季剩余时间里，我再也没有去过球场。”

注意，这完全是“发生了什么”方法及其传递的情感。现在，克雷格的故事有了开始，找到了情感转折点，是直接走向故事的时机了。

结尾

在找到情感转折点之后，我继续指导克雷格给故事收尾。他告诉我他父亲对他的支持，这是故事开头的一部分，我问他是否在情绪激动时和父亲有过交谈。

克雷格回忆说：“我记得我告诉父亲我不想再留在那个学区，希望能搬家。他说：‘我们绝对不会搬家。你需要接受失败，并从中吸取教训。’”

我提醒他，简单的对话也可以有强大的力量，或让你感觉不安，或让你对自己的信心或能力产生质疑，这些都是内在的，是“发生了什么”照相机无法拍摄到的。

这段从转折点到终点的转变过程至关重要，但我们还没到那一步。继续挖掘后，克雷格透露，在那赛季最后一场比赛中，他们球队遇到了过去10年都未曾击败过的对手，阿利奎帕队（Aliquippa）在该州排名第一，克雷格的球队12比0击败了他们。

克雷格花了点时间把整个故事整理出来，然后交给我。在此，我想和大家分享克雷格挖掘和创作的完整故事。

> 当时我7岁，在卧室里把耳朵贴在门上，这样就可以偷听父母在厨房里的对话。“查克，这项运动不安全，他可能会受伤。”我母亲说。“必须让他去尝试和探索，没事的。”我父亲说。
>
> 每个秋天的周日下午，全家人都穿着黑金相间的球服围在电视

机前。母亲保莱特在厨房里和奇克阿姨一起，订购比萨，做她拿手的布法罗鸡酱。父亲查克一边为乔叔叔倒酒，一边告诉他：“你知道吗，今年是属于我们的一年。”

1999年仲夏，我站在后甲板上。“你不是队长。你打得还不够。”父亲对我说。

我告诉父亲：“和大点的孩子一起打球，迫使我去面对快速激烈的比赛，可以提前习惯高中比赛的速度。”

“我认为你的决定是对的，这不容易。”父亲喝完红酒，在我背上拍了拍。

初中的第一场对抗赛发生在8月下旬一个酷热的午后，我们的对手是埃尔伍德城金刚狼队（Elwood City Wolverines）。我们的更衣室离比赛场地1英里远。我戴上头盔，队伍站成两排开始出发，我把头带扣上。在前往阿尔贝茨球场的路上，鞋子上的金属在人行道上叮当作响。

比赛开始30分钟后，“第二队防守！”我冲进球场时，教练贝雅特丽喊道。进攻队员开始散开，排成一排。我双膝跪地，就像以前和父亲一起在匹兹堡钢人队录像带里看到的杰克·兰伯特（Jack Lambert）那样。“准备！开始！”四分卫大声喊道，他从中锋手中接过球，递给了跑卫。在看台上，当我头盔上的环扣到队友面罩上时，看台上发出了“哦”的一声。“10号今天上场了！”教练贝雅特丽在场外尖叫着，队友把我从地上拉起来，拍了拍我的头盔。

两年后，“从中特洛伊队（Center Trojans）的中卫克雷格·科斯特利开始”，这是周五晚上，我在灯光下跑进球场参加第一场校队比赛时，从广播里听到的声音。

我们以7比49输给了莫霍克印第安队（Mohawk Indians）。

三天后，队员们聚集在操场上。“录像带不会撒谎。”博伊尔教练说，“吃苦耐劳、严守纪律，这些不需要天赋。照照镜子，问问自己，你是否在周五晚上打满了所有四节比赛。我希望球员们在场上每一秒都全力以赴。”

五天后，我们的球队以20比7击败自由斗牛犬队（Freedom Bulldogs），而我在场边观看比赛。

比赛结束后，在队友庆祝第一场胜利时，我脱下护垫，第一个走出更衣室。我回到家，冲了个澡，坐在地板上泣不成声。

这个赛季剩余时间，我都没有再去球场。

“博伊尔教练是个浑蛋。让他见鬼去吧。他嫉妒、怨恨，永不满足。我想换个学区。”我对父亲说。

“因为你不够好，不能上场比赛，就想让我搬家？”父亲反驳道，“儿子，你有一些身体方面的天赋，但精神方面不够强大。有一件事没有按你的方式进行，你就放弃教练和队友。你选择了一条简单的路。大多数人都逃避失败，他们想否认失败的存在。如果你想成功，就应该去接受失败，不只是在橄榄球领域，生活中也是如此。接受失败、思考失败并从中吸取教训。失败促使你比任何人都早起锻炼，每天在练习场练到最后离开。如果使用得当，失败是你能得到的最好的礼物。”

“接受失败、充满信心，天必助之”是我刻在内心深处的声音。我完成了高中学业后，获得奖学金进入布克内尔大学（Bucknell University）球队打后卫。

这就是克雷格的故事结尾。回头看他的整个故事的结构，他列举球队比赛的例子，充实了与父亲的对话，挖掘出那刻骨铭心的内心声音。

心声会留下痕迹，不是吗？想象一下这句话对团队的影响。他能想象得到，他要传达给球队的任何信息无疑都将会被铭记。

正如你从克雷格的故事中看到的，在挖掘和创作故事时，结尾可能不会很快清晰显现。没关系。虽然有时候你非常确定在哪里结束，但在大多数情况下，故事的结尾都是在创作过程中出现的。重要的是，要记住，你正在寻找过去的经历，让情感冲突能得到释放的经历。这个经历会有个结尾，能让你在短时间内完成故事，并概括出故事的基本要素。

克雷格经历了失败，在父亲的明智建议中找到了解决办法。这个故事给我们上了一堂生动的教育课。在这个故事中，他没有布道，没有说教，也没有建言。

你可能想总结自己的故事中包含的教训，请不要这么做，让听众自己得出结论，从你的起源故事中得到教训，会更有说服力。

在我们结束对他的故事结尾进行辅导之后，克雷格给我写信说：“有了结尾，让我有信心讲述故事。”寻找故事结尾，就是弥合故事创作和故事讲述之间的鸿沟。在故事创作过程中，结尾是一座里程碑，是要到达的彼岸，需要与故事的开头形成必要的张力。一旦做好了准备，知道故事结尾会给你信心。甚至在开始讲述之前，就能吸引听众的注意力。我们将在下一章详细讨论。



起源故事练习

以克雷格的故事为灵感，挖掘你自己的起源故事。想想生活中让你走到今天这一步的主要情感转折点。用几句话列出这些瞬间，你可以写下别人对你说过的话或者你对别人说过的话。

假如已经确定了这些精彩瞬间，选择其中一个编成故事提纲，要有开始和结尾：

第一行：____________________

最后一行：____________________

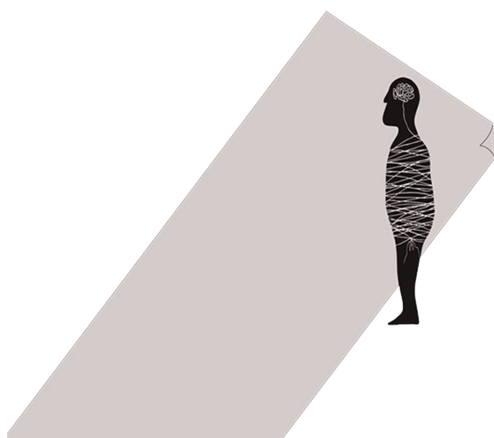
情感转折点（故事情感的最高点）：____________________

现在已经有了第一句和最后一句，以及情感转折点，把它们放在故事线索上。这将成为故事陈述的基础。用“为什么要讲故事”“为什么要现在讲”的提示，找出讲述故事的理由；根据“发生了什么”方法挖掘一个故事，并把这些时刻安排在故事线索上。现在，你有了讲述故事所需

要的一切。

第七章

与听众建立联系



从询问“为什么要讲故事？为什么要现在讲”那一刻起，你已经在开始思考和听众的关系。叙事法的每一个后续步骤都是为了优化你与听众之间的联系。与听众的联系造就了你像狮子一样的专注。

在挖掘故事并精心设计开头、情感转折点和结尾之后，一切准备就绪。学习如何展示的最好方法就是付诸实践。向人们讲述你的故事，然后问他们是否愿意倾听。如果答案是肯定的，那么你就必须遵守倾听故事和讲述故事的规则。多找些不同对象去尝试，这些人可以是家人，也可以是同事。始终记住倾听和讲述的相互关系。下面是故事展示的指导方针和原则。

与身体建立联系

故事驻扎在身体中，你的身体记得你的故事，因此是讲述的工具。在身体上寻找可能会造成干扰的紧张感至关重要，是讲述故事的准备环节之一。检查自己身体上的障碍，检查的最佳地点就在讲述故事的物理空间。

设想演员到空无一人的舞台上进行表演的情景。因为很快就会得到观众的倾听，这通常会影响她对自己身体和故事的感觉。表演者可进行多次练习为身体的展示做准备。如果可以的话，提前到你要讲述故事的地方，并尝试亚历山大训练法（Alexander Technique）：头部、颈部和脊柱之间的关联需要处于放松的状态，通过消除习惯性的反应和紧张可以实现。

找一个地方平躺，周围要有足够的空间，这样就不会碰到任何东西。把头靠在一叠书上，放松脖子。双腿收起，放松肩关节和肘部，双手放在胸前。现在，引导身体往下沉，并把压力释放到脚下地面上。睁

大眼睛（这样就不会睡着），在脑海中记下身体上的任何张力，特别有意识地通过呼气来放松。让脊椎上下拉伸，自然拉长头顶和坐骨之间的脊椎，体验整个身体的平衡。站起来的时候，侧身翻转，然后将手和脚压在地板上，慢慢站起来，同时释放脖子上的所有压力。

如果没有可供使用的展示空间，也可在自己的私人办公室练习，或在其他地方找私人空间，例如会议室。为了达到最佳的效果，可在家里练习这项技巧，一次躺15分钟。这样，即使在工作中躺上几分钟，身体也会记住放松的反应。在这种方式中变得越脚踏实地，讲述时就会从身体中汲取更多的力量，作为故事的来源。这种技巧不仅能消除身体的紧张感，而且还能消除限制最佳发声的紧张感。声音也是你说话的一种工具，保持从柔和到响亮的最大音域很重要。

与空间建立联系

在演讲中，你总是与本体感觉打交道，本体感觉被定义为对身体位置和运动的本能感知。

首先，考虑一下你可以在哪种场合讲述故事。想象一下克雷格·科斯特利在新世界贸易中心34楼的康泰纳仕办公室讲述他的故事。想想这座建筑的历史，以及它在世界各地所代表的一切。自由女神像、哈得孙河、摩天大楼和桥梁等景色令人叹为观止。想想建筑对听众的影响：高度和规模、大堂里的大型艺术品、建筑的成就等。克雷格告诉我们，对他来说，这座建筑代表着韧性、耐力和战斗精神。这是克雷格演讲的背景，他的工作就是尽可能充分地融入环境，这样环境就能支持故事。现在，想想你下次演讲的背景，想象一下自己生活在那个空间。

通常我们在讲演的时候，尤其是在很大的会场，会像藤壶[注]一样紧紧抓住讲台。在讲演的时候站在讲台前一动不动几乎成了一种习惯——

好像那是唯一能吸引每个人注意力的方式！打破这种限制。记住，会场属于你，如何使用它对于你和听众的关系起着重要作用。我告诉客户："展示的效果和选择相关。"你可以选择站在讲台上，也可以选择站在别处，但要有意识地选择。

为了故事效果的需要，你甚至可以故意走到某个角落。你可能会选择站在后面某个窗户旁边，因为你想要颠倒空间关系，让后面变成前面，前面变成后面；你也可以选择靠近听众。每一个选择都是为了引起别人的注意，吸引注意力是演示的关键。

识别并释放倾听障碍

在准备演讲时，重新运用识别和释放障碍的技巧，包括在演讲场所可能遇到的障碍：温度太高或太低？光线太亮或太暗？场地是不是太简陋？会影响倾听吗？你必须接受所有潜在的障碍并释放它们。只有这样，在开始讲述故事时，你才不会因为障碍而措手不及。还要尽量减少听众的倾听障碍，事先做一些需要解决的事情，比如打开窗户或者拉上窗帘，或提醒负责预订会场的人办好预定手续。

还要注意其他一些障碍，如对公共场合演讲的普遍恐惧，以及对演讲方式的固定看法。如果仔细思考这些问题，会发现有一些倾听期待——也就是说，"听众需要娱乐"或"先讲个笑话，否则听众不会集中注意力"。通过识别和释放障碍，你可以培养自己令人耳目一新的能力，与独一无二的听众一起创造全新的倾听和讲述环境。

演讲需要练习、实验、即兴发挥和一些勇气。从本质上讲，演讲应该带你走出舒适区。你会发现，离开那个区域的每一步，都是迈向真实和个性化故事的一步。

在演讲当天，可将我们的方法简化后运用：

1. 当天醒来时，记住“为什么讲故事？为什么要现在讲”。
2. 识别并释放倾听障碍。
3. 讲述祖父母故事，唤醒心灵。
4. 用无关的事件练习“发生了什么”方法。
5. 回顾故事结构和亮点。
6. 知晓故事的结尾。
7. 自然、自信地走进房间，享受与听众建立的联系。

与听众建立联系：案例研究

故事型倾听和讲述故事法总是可以建立联系，如何利用这种联系取决于你的“为什么要讲故事？为什么要现在讲”。在本案例中，我们与巴黎一家顶级奢侈品牌合作，用真诚的故事讲述促成的沟通将法律部门从交易型转变为积极主动型，使其成为公司业务的真正合作伙伴。

我们向全球法律总顾问萨拉提出问题：“为什么要讲故事？为什么要现在讲？”她告诉我们，全球法律团队的目的是服务和支持业务部门，将其视为公司内部业务伙伴至关重要。然而事与愿违，他们常常被认为是和公司其他部门做交易，甚至被认为在唱反调，因为他们总是告诉企业，由于法律和法规的原因，哪些事是不能做的。

根据她对“为什么要讲故事？为什么要现在讲”的回答可知，她的团队中显然有一些沟通的绊脚石，影响着团队与公司其他成员的表现，这些成员来自美国、法国、英国、日本、韩国、中国、俄罗斯、巴拿马等

国家。不同文化的沟通方式导致整个团队沟通失误，影响了他们解释法律的能力，也影响了全球业务的运转。律师更倾向于理性思考，能在工作中摆脱情感的影响，因此莎拉认为，个人讲故事会给他们提供一种真正相互沟通的体验，并为改善合作创造基础，有利于更好地服务于整个企业。莎拉希望她的团队明白，在任何情况下，与人沟通需要通过故事和心灵。

在培训的第一个阶段，日本律师肯说，他很欣赏培训师讲述既感人又有趣的故事的能力。不过他透露，他害怕别人要求他讲述自己的故事。他说，公开演讲是一种折磨，分享故事不是他们日本文化偏好的事情，至少在职场上是这样的。

然而，开始倾听同事们的故事时，他们工作中人性化的一面显露出来：他们每天都在应对恐惧、渴望和压力，以实现公司的目标。肯对自己的同事有了全新的认识，他对同事和自己的态度都发生了改变。现在，因为倾听了同事的故事，他也想分享自己的故事。

肯在研讨会上讲述了下面的故事，并将其提交给全球法律团队：

> 我通过一位同事认识了我现在的妻子，并在第一次约会时向她求婚。她告诉我，这太冒失了：“你甚至不知道我姓什么。”我们的婚姻持续了一年。我们对我吸烟、我的单身生活方式、她的洁癖，以及不爱出门等争论不休。我们都很伤心，不知道怎么生活在一起。最后，我们离婚了。三年后，我又和她约会，第二次求婚，她答应了。现在，我们相亲相爱。我戴着两个戒指来表示这两段婚姻，它们都很有分量，我很感激这种分量。

每个人眼里都充满了泪水。肯亲身体验了与同事分享真实故事所带来的强大力量。许多人感谢他，希望自己也能像他那样站在前台演讲，这让他感到震惊。在人们眼中，肯就像变了个人似的，他们对他的性格和职业素养有了更清晰的认识。他也对自己的变化感到震惊！之所以会

这样，是因为同事们暂停了所有的判断和意见，只倾听接下来发生的事情，这相当于提供了一个足够宽广的倾听安全网。他们所接受的倾听和讲述故事训练构建了一个自我强化的系统：倾听越投入，讲故事就越深入，倾听也会变得更投入。

肯也变成了优秀的倾听者，因为他明白支持倾听的价值。他的同事们在研讨会结束后对我们说，肯的改变给他们留下了深刻的印象，不管是作为倾听者还是出色的演讲者，在地区团队会议上他们感受到了来自他的支持。他们感受到他在团队中的同事情谊，令人耳目一新。这也让沟通有了巨大的变化，能推动特定团队作为一个整体来完成使命。

肯和他的同事们仍然迫切希望把倾听能力传递给别人。他们不会感到遭遇竞争或疏离，而是感受到理解和从合作中获得的快乐。谁不想在一个相互支持，人人致力于团队成功的环境中工作？

展示

我们讨论的所有技巧只有一个目的：支持你在听众面前展示真实而自然的故事。当你站在讲台前，我们希望你全身心地记住故事。准备过程中的每一件事都是在为实现这一目标而优化条件。按照我们的方法步骤，亲自通过试验或试错，了解细微差别，一切为你所用——这就是所有的准备工作。展示就是把你的身体和故事呈现在舞台上。正如查理·帕克所言："你必须学会演奏乐器。然后，练习、练习、再练习。最后，当你登上乐队的舞台时，忘记这一切，尽情演奏。"

在这本书中，我们经常使用"联系"这个词，这也是我们的目标。在身体中记住故事，不借助笔记，忘我地讲述，听众就会在心灵和思想上"重新体验"你的故事——这就是联系。我们的方法让你有所准备。你必须全力以赴。

展示的经验法则

倾听和讲述的时间和空间实际已经确定。无论是会议、研讨会、电话或销售陈述，你要知道给每个人分配了多少时间，其中包含你讲故事的时间。

1. 在开始说话之前，与身体沟通，站稳、自然呼吸，记住身体中的故事。扫视听众，偶尔将目光停留在某个人身上。

2. 与听众保持目光接触。在整个展示过程中，与5~6个人进行单独的眼神交流。

3. 放慢节奏！ 如果说得太快，会失去听众。大多数人适合放慢节奏，即使感觉不自然。这是练习和准备过程中至关重要的地方。

4. 注意音量。如果可能的话，不要使用麦克风。不用麦克风扩音可以增加亲密感，但要确保后排的人能听到你说话。如果不确定，问问他们："能听到吗？"这有利于增加信心，并与听众建立直接的联系。如果使用麦克风，请确保在演讲之前对其进行调试。

5. 故事结束时要泰然自若，保持镇定，保持与听众的眼神接触，你的故事可以启发他们。

以开–彼得为例。他来到美国，向一群记者和汽车经销商经理介绍一款新的德国性能汽车。他从自己的童年时代开始挖掘故事。他的父亲在第二次世界大战中阵亡，所以和祖父母生活在一起。他的祖父是一位狂热的汽车收藏家，给他讲了很多有关汽车的故事。其中有一个故事是关于他们第一次看到汽车穿过小镇的，听众被他的故事深深地感动。他走到近处看了看表，突然加快了说话的速度。然后，酒店的工作人员拿着咖啡走了进来。他措手不及，急忙结束了故事讲述——正讲到跑道上驾驶新型赛车——因为听众把注意力转向了咖啡，期待暂停下来休息一会儿。开–彼得可以有什么不同选择吗？他本可以注意时间，要求听众

在故事快结束时稍作停留，并要求酒店工作人员5分钟后再来。你得有胆量才能做到这一点，这样会让听众对你的权威产生极大的信心，相信你有能力掌控全局。

练习

为演讲进行排练。第一次练习的理想环境是一对一，即倾听者和讲述者进行对话。正如我们讨论的那样，这两者相互交织，相互依赖。本书列出了方法原则和说明，我们强烈建议你与同事、家庭成员或朋友一起练习。

- 找到合作伙伴。
- 识别并释放倾听障碍。
- 让听众听听发生了什么。
- 分享反馈。
- 交换角色并重新练习。

通过参与这个过程，你会感受到与搭档相互配合的力量。你会明白你的故事是一个可以循环往复的有机体。人们给你反馈并向你提问，如果他们觉得你讲述得不清楚，你可以调整故事，继续讲述。在讲述的过程中，你的身体回忆经历时，新的记忆可能会浮现出来，你可以收集它们并将其集成到故事的未来讲述中。

最重要的是，我劝你永远不要背诵故事，因为这会妨碍你的创造力和真实表现能力。一旦你练习通过大脑和身体讲述故事，并且已经充分准备好倾听环境，就没有什么需要记忆的了。没有必要做笔记，你和故事已经足够。

现在，分享你的故事，与身体建立联系，与故事建立联系，与听众建立联系（见图7.1）。

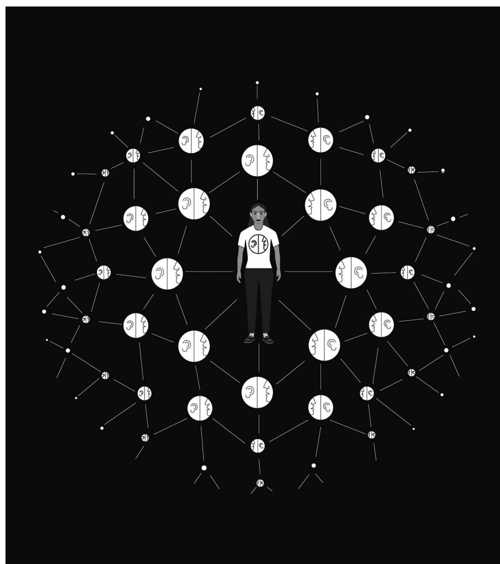


图7.1 通过倾听和讲述连接起来的世界

继续倾听别人给你讲述的故事，因为这是你讲故事带来的效果。这些故事会渗透到你的为人处世和事业中。享受与他人分享故事并倾听他们的故事带来的涟漪效应。改变自己，改变沟通。

---

1. 藤壶是附着在海边岩石上的一簇簇灰白色、有石灰质外壳的节肢动物。——编者注

后记

在整本书中，你可以看到企业如何利用倾听和讲述故事来重塑它们的沟通方式。你已经看到我们的方法如何设计出一条高度结构化的沟通路径，并且有很大的创新空间。你们已经明白，这种沟通要求我们利用个人的力量来给商业交流注入真正的沟通能量。

毫无疑问，与我们合作的管理者其心态是开放且有远见的。他们对应对交流障碍方法的创造性选择持开放态度。此外，无论是凭经验还是直觉，故事都会与他们产生共鸣。他们明白，这种联系取决于在整个组织内创造一种环境，在这种环境中，倾听的障碍会被定期识别和释放，以便让故事呈现出来。这些故事成为组织的基因。就像基因一样，故事使企业核心价值观的传承成为可能，同时随着时间和条件的变化，保持进化和适应的可能性。富有远见的管理者通过故事提升洞察力、分享知识，并利用故事建立真正的联系。

而改变不是那么简单的，旧习惯的消除非一朝一夕。刚开始，在开会时找出并排除妨碍倾听的障碍可能会令人尴尬且浪费时间。同样，练习“发生了什么”方法可能看起来不自然且有悖常理，陈词滥调似乎总是切入正题的最快方式。

就像任何高级技能一样，我们的方法需要实践。通过实践练习，会培养出更强的自我意识以及相应的能力，并在出现认知和情感障碍时能够注意到这些障碍。随着团队成员使用该方法后信心不断增强，他们将看到如何通过消除障碍和帮助团队围绕重点来简化沟通。我们都曾期盼的开诚布公的沟通方式会重现活力，会成为贵公司人力资本中不可或缺的资产。

行为方式的改变要承担风险，打破旧模式需要走出舒适区。故事讲述非同寻常，知难而上，将此视为练习沟通实践的好机会，从内到外改变公司。你的最终受众、你的客户，也将从这种转变中受益匪浅。

致谢

我要感谢的人数不胜数，老师、学生、客户、医生、艺术家、家庭成员和朋友……他们直接或间接地为本书以及书中所提出的倾听和讲述故事的方法做出了贡献。

特别值得一提的是，我有幸和一些病人相处，他们对我的方法，甚至对我本人非常信任，即便有些人已经踏进死亡的门槛。

我要感谢我的老师吉噶·康楚仁波切（Dzigar Kongtrul Rinpoche），他教会了我如何以开放的心态和严谨的分析头脑去倾听自己和他人的声音。

感谢已故的埃德·维克多（Ed Victor）。通过他，我有幸与我的经纪人威廉·克拉克（William Clark）见面。威廉在这本书的出版过程中发挥了重要作用，他的聪明才智足以理解我的意图，他不厌其烦地给予我信心、支持、专注和鼓励。

凯西·埃布罗（Casey Ebro）是麦格劳－希尔（McGraw-Hill）出版公司的编辑，曾在《纽约时报》上读到过一篇关于叙事法的文章。她慧眼识珠，深信好的倾听和讲述故事的方式可以改变商业沟通。正是在她的推动下，才有了你现在读的这本书。书的初稿略显花哨，但这并未减少她对我的信任。修改成书后，她给我送上了最动听的祝贺。我要感谢麦格劳－希尔和出版公司编辑部主任多尼娅·迪克森（Donya Dickerson）的关心和支持，以及谢丽尔·林格（Cheryl Ringer）和艾米·李（Amy Li）等专家的协助。

凯西·埃布罗对我的初稿给出了中肯的意见，读完她的意见后，我向商业伙伴杰罗姆·德罗伊（Jerome Deroy）和萨沙·梅耶罗威茨

（Sasha Meyerowitz）求助，我说：“帮帮我！我一个人干不了。”在接下来的两个月里，杰罗姆、萨沙和我彻底撕毁了初稿。他们提出问题，催促我讲故事，查阅了数百份文件。杰罗姆仔细地回顾了自己在商业活动中教授叙事法的经验。萨沙是一位天赋异禀的编辑和作家。我永远不会忘记那些日子：我们一起做着可能是最好的工作，随之而来的友谊和交情值得我永远珍惜。这就是合作关系的可贵之处。

1974年，在南非约翰内斯堡，一位老师正在教九年级的学生练习讲故事：转向你旁边的人，给对方讲一个故事。保罗·布朗德和我是这次练习的搭档。他给我讲了一个故事。然后，他问我：“你的故事是什么，默里？”我说：“我没有故事可讲。”在那之后，我们没有再见面。差不多20年后，我和保罗在纽约不期而遇。他已经成为一位训练有素的心理医生，而我则是雄心勃勃的剧作家。真是不可思议，我有了第二次机会可以跟他讲述我的故事。我们之间的倾听与讲述来回交替，构成了倾听故事和讲述故事方法的支柱，为我们创建Narativ公司和创作《双人谈》（Two Men Talking）表演片段提供了动力。我们一起经历了漫漫长路，并将继续坚持到底。我要对保罗的友谊、鼓励、智慧和合作表示感谢。

金伯利·邦内尔（Kimberley Bonnell）将我在研讨会上的发言和硕士生课堂上的授课记录下来，并据此设计出该方法的第一份书面资料和学习手册。约翰·格拉西（John Glassie）帮我完成了第一项提议。哈丽雅特·贝尔（Harriet Bell）仔细翻阅了数千页材料，认真思考、尽心尽职，希望她一切安好。

感谢马塞洛·吉多利（Marcelo Guidoli），为这本书的插图贡献了自己的智慧和才华。

专心致志的团队带领着Narativ公司在世界各地忙碌。我从简·纳什（Jane Nash）和贝纳伊费尔·巴哈（Benaifer Bhadha）的经验、智慧和技巧中学到了很多东西。丹·米尔恩（Dan Milne）教会了我所有关于表演的知识。

阿兰·拉玛丹（Alana Dave）的远见和支持对于将叙事法用于处理大规模社会问题至关重要。

来自开放社会基金会的辛西娅·埃亚库兹（Cynthia Eyakuze）、布雷特·戴维森（Brett Davidson）和卡塔齐纳·帕比扬纳克（Katarzyna Pabijanek）给了我机会，让我可以将倾听和讲述故事的方法运用于由社会正义倡导者组成的多元化国际社会。同样，哥伦比亚大学叙事医学系（Columbia University’s Department of Narrative Medicine）的教职员工和学生也对该方法的发展做出了贡献。

特丽莎·科本（Trisha Coburn）是叙事法的热心支持者，我要感谢她将我的方法与日常工作联系起来。

我还要感谢苏珊·卡尔霍恩（Susan Calhoun）、芭芭拉·阿代尔（Barbara Adair）、特伦斯·米奇（Terence Mickey）、哈罗德·金梅尔博士（Dr. Harold Kimmel）、阿德里安·戈尔（Adrian Gore）、克雷格·科斯特利（Craig Kostelic）、维多利亚·库斯曼（Victoria Kussman）、肖恩·诺塞尔（Sean Nossel）、萨莉·史密斯（Sally Smith）、卢·鲁宾（Lew Rubin）和芭芭拉·哈恩（Barbara Hahn）教授，感谢他们仔细阅读了稿件并提出宝贵建议。

奥尔加·齐加诺娃（Olga Tsyganova）、丽莎·威尔科克斯（Lisa Wilcox）和理查德·麦克拉克伦（Richard McLachlan）提供了出色的研究支持。明迪·富利洛夫（Mindy Fullilove）教授非常慷慨地分享了她对叙事法的应用体会。

感谢鲍勃·菲兹帕特里克（Bob Fitzpatrick）、泰德·科伯恩（Ted Coburn）、戴维·多德（David Dowd）、史蒂文·米勒（Steven Miller）、朱利安·戈登（Jullien Gordon）、罗杰·泽蒙斯特（Roger Zionst）、克里斯蒂安·克劳达（Kristian Klouda）、米兰达·哈珀（Miranda Harper）、兰斯·谢弗（Lance Schaffer）、洛娜·班恩（Lorna Bains）、拉斯·查尔顿（Russ Charlton）、史蒂文·菲德勒（Steven Fiedler）、托尼·拉丁诺（Tony Latino）、麦斯卡

克（Art de Maesschalck）和苏俊（Jun Su）博士，他们让我有了改变商业沟通的想法。

需要感谢的人还有很多，特别是周围一直给予我真诚鼓励的朋友、家人和支持者，他们是：罗杰·巴布博士（Dr. Roger Babb）、凯特·贝德纳斯基（Kate Bednarski）、约翰·伯特（John Burt）、希瑟·卡里欧（Heather Cariou）、盖尔·卡特林（Gail Catlin）、西娅（Thea）和杰夫·钱德罗斯（Jeff Chandross）、特雷斯·科恩（Trace Cohen）、温迪·康奎斯特（Wendy Conquest）、杰里米·科普兰博士（Dr. Jeremy Coplan）、韦尔姆·德弗里斯（Willem de Vries）、西蒙·福廷博士（Dr. Simon Fortin）、娜塔莉·加姆苏（Natalie Gamsu）、达里尔·格拉泽博士（Dr. Daryl Glaser）、雪莉·格拉泽（Shirley Glaser）、爱德华·戈德堡博士（Dr. Edward Goldberg）、莫妮卡·格罗斯（Monika Gross）、克莱夫·赫尔福特（Clive Helfet）、布雷特·哈伍德（Brett Harwood）、克雷格·哈伍德（Craig Harwood）、莱斯利·哈伍德（Leslie Harwood）、洛厄尔·哈伍德（Lowell Harwood）、克雷格·欧文教授（Professor Craig Irvine）、贝琳达（Belinda）、巴里（Barry）和米娅·库斯曼（Mia Kussman）、皮埃尔·拉拉米博士（Dr. Pierre Laramee）、曼加拉·谢莉·布蒂社区（the Mangala Shri Bhuti community）、艾迪·马里茨（Eddie Marritz）、哈纳·莫霍卡（Hana Mahotka）、马克斯·麦克道威尔博士（Dr. Max McDowell）、蒂姆·梅斯勒（Tim Messler）、梅根（Megan）、亚伦（Aaron）、本杰明（Benjamin）、吉迪恩·梅特里金（Gideon Metrikin）、安东·梅耶罗维茨（Anton Meyerowitz）、塔贾纳·梅耶维茨（Tajana Meyerowitz）、菲利普·米勒（Philip Miller）、查理·莫斯（Charlie Moss）、纳迪亚·诺丁汉（Nadiya Nottingham）、林恩·飞利浦（Lynn Philips）、理查德·拉斯金博士（Dr. Richard Raskin）、弗里德里希·罗森菲尔德（Friedrich Rosenfeld）、道格·萨弗兰克（Doug Safranek）、蒂姆·萨特诺（Tim Saternow）、唐·谢威（Don Shewey）、贝卡·索洛

（Becca Solow）、阿什利·史密斯（Ashley Smith）、毛拉·斯皮格尔（Professor Maura Spiegel）、德威·塔尼（Dewi Tan）、琳达·范·沙克（Linda van Schaick）、亚历克斯·范·沙克（Alex van Schaick）、拉米雷斯、马蒂奥、帕特丽夏·范·海登（Patricia van Heerden）、卡马·加里达－拉米雷斯（Kai Margarida-Ramirez）和马蒂奥·斯凯·德罗伊（Mateo Sky Deroy）。

此外，我的猫“露露”一直是我的忠实伴侣，也是最好的倾听者之一。最后，我要感谢我的母亲，波琳·诺塞尔（Pauline Nossel），一位才华横溢的音乐家，她教会我如何倾听自己和他人真诚、真实而又美妙的心声。她精力充沛、一丝不苟，多年来经常询问本书的进展情况，我一直避而不谈。但最终完成后，我欣喜若狂地告诉了她。

关于作者

默里·诺塞尔博士是Narativ公司的创始人和董事。他把每个场合、每次互动都看作倾听和讲故事的机会。25年来，他在50多个国家和地区为一万多人讲授如何讲故事。他相信，每个人内心深处都有一些个性化的、富有表现力的东西，每个人都有故事可讲。

诺塞尔是哥伦比亚大学内科和外科医生学院叙事医学项目的教职工（Program of Narrative Medicine at Columbia University College of Physicians and Surgeons）。他曾在伦敦商学院（London Business School,）、纽约城市大学（City University of New York）、纽约新学院大学（the New School）、巴鲁克学院（Baruch College）、本杰明·卡多佐法学院（Benjamin N. Cardozo School of Law）和马里兰大学（University of Maryland）教授讲故事。

Narativ是诺塞尔与他人合伙创办的公司，与各种各样的公司合作过，包括迪士尼公司（Walt Disney Company）、时代华纳（Time Warner）、纽约仁人家园（New York Habitat）、联合国儿童基金会（UNICEF）、雷迪森酒店（Radisson Hotels）、开放社会基金会（Open Society Foundation）、桦木盒子（Birchbox）和推特（Twitter）等。

诺塞尔还将他的倾听和讲故事方法制作成戏剧和纪录片。他与保罗·布朗德博士共同编排了话剧《双人谈》（Two Men Talking），内容就是关于故事倾听和讲述的，该剧已在伦敦西区和纽约“外百老汇”（Off-Broadway）上演。他的电影《为什么我们不能再次成为一家人？》（Why Can’t We Be a Family Again？）2003年获得奥斯卡提

名。诺塞尔曾制作和导演一部名为《萨拉：送信人》（Sala：The Letter Carrier）的纪录片，该片讲述的是一名大屠杀幸存者的故事，他直到晚年才决定讲述自己的故事。

诺塞尔是“世界母亲讲故事计划”（World Mother Storytelling Project）的创始人和总监，这是一个旨在讲述和倾听世界各地母亲故事的运动。

他和他的伴侣、医生戴维·胡斯（David Hoos）居住在纽约市。